РЕКОМЕНДОВАНО РБК



ГЛАВНЫЙ РУБИЛЬНИК

РАСЦВЕТ И ГИБЕЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИМПЕРИЙ ОТ РАДИО ДО ИНТЕРНЕТА



ТИМ ВУ

Annotation

Превратится ли всемирная паутина в «традиционное СМИ», содержание которого строго контролируется в интересах максимизации прибыли? В чьих руках сейчас находится Рубильник интернет-истории и, по сути, — развития общества? Исследуя развитие телефонии, радио, кино и телевидения, автор показывает, как эти индустрии прошли путь от хобби — к крупному бизнесу, от открытости и гибкости — к закрытой и жесткой системе. Какое будущее ожидает всемирную Сеть?

Пролить свет на прошлое, чтобы предвидеть будущее — главная задача этой книги.

Эта книга для тех, кто считает интернет не просто средством общения, но и инструментом познания мира, способом самовыражения. Для думающих и неравнодушных интернет-пользователей. Для студентов и преподавателей, особенно — экономических, телекоммуникационных и гуманитарных специальностей.

Тим Ву
Главный рубильник. Расцвет и гибель информационных империй от радио до интернета

Эту книгу хорошо дополняют:

Эра Facebook
Клара Ших

Мир в 2050 году
Дэниэл Франклин и Джон Эндрюс

От партнера издания
Есть ли жизнь без интернета?

Как вы думаете, в какой отрасли сейчас больше всего возникает инновационных стартапов? Конечно, тут и гадать не приходится: интернет-проекты вне конкуренции. Во-первых, здесь самый низкий порог вхождения в бизнес. Никаких особых затрат и активов для этого не нужно, как, например, в биотехнологиях. Правда, в Кремниевой долине сейчас и для проектов биотехнологической направленности порог существенно снизился: исследования можно вести буквально в гараже, а денег на начало бизнеса набрать по краудфандинговой схеме — с миру по нитке. Но все же начать заниматься интернет-бизнесом еще проще — это можно сделать в любой момент, не отходя от компьютера.

Во-вторых, именно интернет порождает массу новых бизнес-идей, поскольку меняет — порой коренным образом — модели потребления человеком информации, товаров, способы коммуникации с другими людьми и объектами. Интернет служит великим вдохновителем начинающих предпринимателей и генератором новых бизнесов. Да еще таких, которые привлекают сотни миллионов клиентов по всему миру.

Насколько велика и продолжительна в перспективе животворящая сила интернета, которого Тим Ву называет Главным Рубильником? Действительно ли это главное достижение человечества и без него мы все погибнем? Сейчас вы узнаете, что на самом деле интернет — это вовсе не «наше всё и навсегда». Это только очередной гребень набегающих технологических волн.

История коммуникаций развивается циклически — каждое новое изобретение приносит общественный подъем, меняет человечество, однако вскоре само сменяется на что-то более технологичное, быстрое и удобное. Так было с бумажной почтой, так было с телеграфом, так будет и с интернетом.

Но если средством коммуникации пытаются завладеть и использовать не ради решения глобальных задач, а для зарабатывания денег или контроля над людьми, начинается настоящий детектив. Именно в этом жанре, на стыке политики, истории, психологии и этики, написана книга «Главный рубильник».

Всем, кто ищет удачи в интернете, создавая стартапы, кого время от времени посещают новые бизнес-идеи, связанные с виртуальной жизнью, «Главный рубильник» поможет понять интернет-структуру текущего момента, даст пищу для вдохновения и защиту от граблей, ручки которых еще хранят тепло от столкновения со лбами пользователей почты, телеграфа и телефона.

Жизнь без интернета еще есть на Земле, но она не так богата возможностями и оттенками. А сценарий большого спектакля с неизвестным финалом под названием «Главный рубильник» мы пишем своими руками. Практически каждый день.

Редколлегия «Библиотеки РВК»

На кону не Первая поправка к Конституции и не свобода слова, а исключительная власть над главным рубильником.

Фред Френдли

Каждый век думает, что он новый. Однако этот век действительно прав.

Том Стоппард. Изобретение любви

Посвящается Кейт

Вступление

7 марта 1916 г. Теодор Вейл прибыл в вашингтонский отель New-Willard на банкет в честь достижений системы Bell{1}. Торжество было организовано National Geographic Society, и его размах вполне соответствовал великолепным перспективам, которые открывались перед всей страной благодаря корпорации American Telephone & Telegraph.

Обеденный зал шириной почти в 20 метров и длиной в целый квартал просто ослеплял роскошью. В конце зала стояла огромная электрифицированная карта, которая показывала протяженность линий дальней связи, проложенных AT&T. Перед картой в строгих парадных костюмах сидели больше 800 человек, и каждый столик был оборудован отдельным телефоном. Влиятельные бизнесмены соседствовали с чиновниками: здесь были и адмиралы флота, и сенаторы, и основатели компании Bell со всеми топ-менеджерами, и многие министры кабинета президента Вудро Вильсона. Журнал Society писал: «Со всех концов страны съехались представители элиты, чтобы увенчать лаврами признания и восхищения гениальных людей, чьи достижения открыли дорогу удивительным чудесам науки».

Подлинный символ Bell — седовласый и с белыми усами Вейл (ему исполнился 71 год), человек, который дважды спасал свою компанию от гибели. Это был, можно сказать, Джек Уэлч[1] своего времени. Как писал Алан Стоун, изучавший историю Bell, «немногие крупные компании носят на себе глубокий отпечаток чьей-либо личности, как AT&T — влиятельной фигуры Вейла». В те времена многих промышленных магнатов боялись или ненавидели; Вейл пользовался всеобщим

уважением. Он стал Теодором Рузвельтом от бизнеса, его поистине королевские амбиции были исполнены чувства гражданского долга. «Мы признаем, что наша ответственность и подотчетность людям во многом выше обязанностей прочих компаний, оказывающих услуги населению, но не так серьезно вовлеченных в ежедневную жизнь всего общества», — писал Вейл от имени AT&T. Его пристрастие к размаху можно было безошибочно узнать во всем, чем бы он ни занялся. «Ему было сложно ограничиться малым, — рассказывает его биограф Альберт Пэйн. — Начни он строить беличью клетку — в итоге получится целый зоопарк». Томас Эдисон сказал о нем просто: «Мистер Вейл — большой человек»[{2}].

Банкет был посвящен «голосовым путешествиям». Предполагалась захватывающая демонстрация того, как AT&T собирается посредством проводов соединить Америку со всем миром — беспрецедентный прорыв, технологическое чудо, которое мы принимаем сегодня как данность: междугородние и международные телефонные звонки.

После обеда гостям было предложено поднять трубки аппаратов, стоявших на столах. По телефонным проводам они совершили путешествие к городу Эль-Пасо на границе с Мексикой и соединились с генералом Джоном Першингом, который впоследствии командовал американскими войсками в Первой мировой войне.

— Здравствуйте, генерал Першинг!

— Приветствую, мистер Карти!

— Как дела на границе?

— На границе все спокойно.

— Вы поняли, что вас сейчас слышат 800 человек?

— Нет, — ответил Першинг. — Если бы я знал, то нашел бы более достойные слова.

Люди были буквально ошеломлены. «Это чудо наших дней, — писали журналисты. — Человеческий голос на электрических волнах летит от океана до океана с одного конца страны на другой».

Под занавес было продемонстрировано новейшее изобретение Белла, возможно, самое поразительное в ту пору: «беспроводной телефон», предок современных мобильников, рабочий прототип которых был создан Беллом еще в 1916 г. Чтобы показать его во всей красе, он организовал то, что можно назвать одной из первых в истории мультимедиапрезентаций: скомбинировал радио, фонограф, телефон и кинопроектор — самые яркие изобретения начала XX в.

За многие мили от отеля New-Willard, на радиостанции в Арлингтоне, граммофон заиграл гимн США. Звук передавался без проводов в 800 телефонных трубок, а в это самое время кинопроектор показывал на экране изображение американского флага. Сочетание картинки и звука «заставило гостей вскочить на ноги, их взволнованные сердца загорелись патриотизмом, в то время как разум был потрясен происходящим». Казалось, что AT&T может бросить вызов самим богам. Вот что написал журнал National Geographic: «Возможно, никогда еще в истории нашей цивилизации не было такого восхитительного примера победы человеческого сознания над прежним порядком вещей».

Может быть, такое начало книги покажется странным. Ведь она посвящена будущему информации, а вместо этого мы наблюдаем, как Теодор Вейл, величайший монополист в истории информационного бизнеса, купается в лучах славы крупнейшей национальной коммуникационной сети, полностью ему подконтрольной. Ведь нынешняя ситуация совсем другая: нашу самую главную сеть, интернет, можно назвать полной противоположностью системе Bell.

Интернет децентрализован — можно даже сказать, хаотичен, — а империей Вейла управляла твердая рука. Кроме того, Всемирная паутина открыта для всех пользователей и всех видов информации (голос, данные, видео и т. д.) и никому не принадлежит, а система Bell была собственностью частной корпорации.

На самом деле, во многом благодаря открытости интернета, в начале XXI в. стало бытовать мнение, будто бы наша эпоха в плане культуры и коммуникаций не имеет себе равных и находится словно вне истории. Сегодня информация по желанию любого, кто ее отправляет, со скоростью света проносится по каждой стране и вокруг земного шара. Разве может все остаться прежним после интернет-революции? В наши времена информационный деспот, подобный Вейлу, кажется допотопным монстром.

И все же, если мы внимательно посмотрим на XX в., то быстро обнаружим, что интернет — далеко не первая информационная технология, которая собиралась изменить все и навсегда. Фактически мы увидим целый ряд многообещающих и открытых медиатехнологий, каждая из которых со временем стала закрытой и управляемой индустрией, как корпорация Вейла. За прошедшие сто лет снова и снова радикально менялись способы передачи информации, и если уж на то пошло, в момент возникновения они казались еще грандиознее, чем интернет сегодня. В 1904 г. Никола Тесла, один из отцов коммерческого электричества, предсказывал, что благодаря радио «вся Земля превратится в огромный мозг, который фактически сможет отвечать на сигналы каждой своей части». Изобретение кино, как писал Д. У. Гриффит в 1920-х гг., означало, что «дети в школах практически все будут учить с помощью фильмов. Им уж точно никогда не придется снова читать историю». В 1970-х гг. в отчете Фонда Альфреда Слоуна появление кабельного телевидения сравнивалось с изобретением

наборного шрифта в книгопечатании: «революция, которая ждет нас, возможно, не меньше той… или даже больше». Как замечает персонаж в пьесе Тома Стоппарда «Изобретение любви» (помещенный автором в 1876 г.), «каждый век думает, что он новый. Однако этот век действительно прав»[3].

Все эти изобретения обещали стать важнейшими и высшими в своем роде. Все они прошли через фазу сенсационной новизны и юношеских утопий. Каждое было готово кардинально изменить нашу жизнь, однако не природу нашего существования. Какие бы общественные изменения они ни провоцировали, в итоге каждое заняло свое место в социальной структуре, сопровождавшей нас со времен промышленной революции. Другими словами, каждое из них стало высокоцентрализованным и интегрированным бизнесом. Все без исключения смелые нововведения XX в. в конце концов стали гигантами, управляемыми частным капиталом, а в XXI в. — «традиционными СМИ», содержание которых строго контролируется согласно соображениям прибыли. Хотя каждое из них в свое время предполагалось использовать открыто, чтобы все могли развивать их и свободно творить.

История демонстрирует типичный путь информационных технологий. Сначала чье-то хобби, потом — чей-то бизнес. Сначала хитроумная штука, сделанная на коленке, затем — чудо массового потребления. Сначала канал, открытый всем, а потом — источник, жестко контролируемый единственной корпорацией или картелем. Словом, открытая система становится закрытой. Этот путь настолько привычен, что кажется неизбежным. Хотя вряд ли это было очевидно на заре любой из революционных технологий XX в., будь то телефон, радио, телевидение или кино. История также показывает нам, что сферы, которые

слишком долго были закрытыми, становятся привлекательной добычей для находчивых умов. С течением времени закрытая индустрия может снова открыться, давая место самым разным техническим возможностям и средствам выражения. А затем предпринимаются новые попытки ее закрыть.

Эти колебания информационного бизнеса между открытостью и закрытостью так типичны, что я назвал это явление Циклом. А чтобы понять, почему он возникает, нужно выяснить, каковы сущностные и исторические отличия индустрий, построенных на информации, от тех, что основываются на прочих ресурсах.

Хочу отметить, что мой интерес далек от абстрактного научного любопытства. Ведь если Цикл — не просто схема, а неизбежность, значит, рано или поздно мы столкнемся с очень болезненным поворотом колеса истории. Потому что интернет вошел в саму ткань нашей жизни — и в гораздо больше степени, чем любое другое технологическое чудо. Пусть это прозвучит банально, но наша экономика и общество основаны на информации. В прошлом эта зависимость была куда слабее, чем сегодня, и ее удовлетворяли сразу несколько информационных индустрий. Тем не менее в будущем эта тенденция наверняка лишь усилится: мы станем все более и более зависимы от информации в каждой сфере жизни и работы, и все нужные нам данные будут путешествовать по одной-единственной сети, которую мы зовем интернетом. Мы уже привыкли к его открытости, но если выяснится, что Цикл действует на него точно так же, как и на все предыдущие информационные сети, то фактические последствия окажутся для нас настоящим ударом. И уже есть признаки того, что старые добрые времена абсолютно открытой сети подходят к концу.

Чтобы понять, какие силы угрожают интернету в его нынешнем виде, мы должны проследить, как информационные технологии дают начало новым отраслям экономики, а те, в свою очередь, — бизнес-империям. Другими словами, нам нужно понять суть Цикла, его динамику, движущие силы и возможные помехи. Причем, как и в любой экономической теории, у нас нет никаких экспериментальных лабораторий — только прошлый опыт.

Пролить свет на прошлое, чтобы предвидеть будущее, — вот главный смысл данной книги. Поэтому я с полным правом начинаю повествование с Теодора Вейла. Созданная им система Bell — прототип информационной сети, принципы работы и идеология которой повлияли на все последующие информационные индустрии.

В тот вечер Вейл был лишь одним из многих выступавших в New-Willard. Там присутствовали и сам Александр Грэм Белл, и Джозефус Дэниелс, министр военно-морских сил. Но среди всех этих важных персон Вейл стоял особняком. Именно ему принадлежала идея просвещенной монополии в сфере коммуникаций, которая доминировала в XX в. Ее привлекательность никогда, по сути, не увядала — даже если не все открыто признаются в своих симпатиях к ней. Вейл верил, что можно построить совершенную систему, и посвятил этой задаче всю свою жизнь. Его усилия, как и вся история AT&T, — масштабное эпическое повествование о возможностях и опасностях информационной империи. Как мы увидим, это и есть загадка, оставленная нам такими людьми, как Вейл. Бесспорно, в своем роде он был величайшим, но в итоге оказался первым в длинной цепочке тех, кто стремился контролировать коммуникации ради всеобщего блага. Собственно, книга об этом и рассказывает.

Идеи Вейла, новаторские для сферы коммуникаций, вполне соответствовали своему времени. Он пришел к власти в эпоху, которая поклонялась масштабу и скорости (впрочем, «Титаник» оказался не самым удачным воплощением этих идеалов). Тогда господствовала убежденность в человеческом совершенстве и в уникальной, наилучшей организации любой системы. Это были последние десятилетия «викторианской утопии», с ее верой в технологическое планирование, прикладные науки и социальную обусловленность. Евгеника, «научная организация труда» Фредерика Тейлора, социализм, дарвинизм — все это лишь немногие примеры разнообразных систематизированных направлений мысли. В те времена вера в человеческую возможность создать совершенные средства связи была отнюдь не пустой фантазией. В каком-то смысле Вейл перенес взгляды общества в сферу бизнеса — здесь его идеи перекликаются с линиями сборки на заводах Форда. А сама коммуникационная империя уподобляется империи Британской, над которой, как известно, никогда не заходило солнце[4].

Мечта Вейла о совершенной централизованной индустрии была также основана на другом современном ему представлении. Для нас это может звучать странно, однако Вейл, этот бескомпромиссный капиталист, отвергал саму идею «конкуренции». В свое время ему удалось получить опыт работы как в условиях монополии, так и в рыночном соревновании. И по его убеждению, монополия в хороших руках оказалась наилучшим вариантом. «Конкуренция, — писал Вейл, — означает борьбу за выживание, промышленную войну. Это соревнование, и в нем игроки прибегают к любым средствам, которые позволит их совесть». Его рассуждения были вполне обоснованны: конкуренция

создавала американскому бизнесу плохую репутацию. «Именно ужасные вещи, связанные с агрессивной конкуренцией, и вызывают неприязнь сегодняшнего общественного мнения к бизнесу, особенно крупному»[5].

Адам Смит, чье видение капитализма считается в США почти священным, верил, что коллективные блага для человечества могут появиться из личных эгоистических мотивов под руководством «невидимой руки рынка». Но Вейл не разделял этого мнения. «В долгосрочной перспективе общество в целом никогда не выигрывало от пагубной конкуренции». То, что Смит считал ключом к рыночной эффективности, для Вейла являлось источником убытков: «Все расходы в результате агрессивной, неконтролируемой конкуренции в конце концов ложатся — прямо или косвенно — на общество». С этой нетрадиционной точки зрения на капитализм, которую разделял в том числе и Джон Рокфеллер, компании-монополисты в каждой отрасли могли — и должны были — пользоваться доверием в отношении того, что они приносят стране наибольшую пользу[6].

Однако Вейл со свойственным ему масштабным мышлением приписывал монополии ценность, выходящую за границы только эффективности. Он верил, что монополия рождает ощущение безопасности, а благодаря ему темная сторона человеческой природы исчезнет, и на смену ей придут естественные добродетели. Он видел будущее капитализма в свободе от дарвиновского отбора. В его понимании научно организованные корпорации, управляемые достойными людьми в тесном сотрудничестве с правительством, будут наилучшим образом служить людям.

Генри Форд писал в книге «Моя жизнь, мои достижения», что его машины — «очевидный пример

теории бизнеса в действии». То же самое можно сказать и о системе Bell, воплотившей идеи Вейла в сфере коммуникаций. AT&T создавала частную монополию, которая при этом брала на себя обязательство служить обществу. Самая могущественная сеть в мире обещала обеспечить телефонными линиями всех американцев до последнего. Вейл заявлял о «*всемирной проводной сети* для *электрической передачи информации (письменного или личного общения)* от любого человека к любому другому, где бы они оба ни находились; о системе столь же универсальной и масштабной, как сеть автодорог, протянутая от двери одного человека до двери любого другого». Тем вечером он совершенно справедливо предсказал: однажды «мы сможем звонить в любое место земного шара»{7}.

Выступавшему на банкете National Geographic Вейлу оставалось жить всего четыре года. Однако он уже реализовал идеологию Bell и построил коммуникационную систему, которая не только серьезно изменила общение людей на расстоянии, но и повлияла на развитие сфер телевидения, радио и кино — то есть на все медиатехнологии XX в.

Далее мы рассмотрим, как именно мировоззрение Вейла (можно назвать его идейным вдохновителем Цикла) оказало влияние на дальнейший путь телефонной связи и на все последующие информационные индустрии. Для этого необходимо вспомнить некоторые эпизоды из истории компании Вейла и других подобных. Разумеется, каждая заслуживает отдельной книги, и немало трудов уже опубликовано. Но эта книга будет посвящена именно поворотным пунктам в информационном ландшафте XX столетия — тем особенным, критическим ситуациям, когда канал информации открывается или закрывается. Здесь прослеживается четкая схема. Каждые несколько

десятилетий появляется новый способ связи, ослепляющий своими возможностями. Он дарит своему поколению мечты о лучшем обществе, о новых горизонтах самовыражения, об альтернативных формах журналистики. И все же любая новая технология в конце концов обнаруживает свои недостатки и ограничения. С точки зрения покупателей, уходит ощущение новизны, зато в той или иной степени появляется раздражение из-за качества информации (зачастую хаотической или пошлой), а также из-за ненадежности и небезопасности использования. С точки зрения бизнеса, изобретение может вызвать другие тревоги: угрозу снижения доходов от существующих информационных каналов (их влияние снижается или вовсе исчезает из-за новой технологии), сложности с тем, чтобы поставить услугу на поток, и избыточное многообразие стандартов или протоколов, из-за чего сложно выпускать высококачественный продукт, удовлетворяющий запросы потребителей.

Когда эти проблемы достигают критической массы и становится очевидна будущая упущенная выгода, невидимая рука рынка делает знак какому-нибудь гиганту вроде Вейла — или группе таких же, как он, часто с участием правительства. Эти люди обещают навести порядок в отрасли и сделать ее эффективнее на благо всех пользователей. Момент знаменательный: индустрия переходит на новый этап, становится централизованной и цельной. Обеспечивая более качественный или более надежный продукт, новый правитель-гигант провозглашает «золотой век» в истории данной технологии. Теперь работа отрасли основана на улучшенной схеме, дающей стабильную прибыль. Напрашивается сравнение с железной дорогой: поезда приходят вовремя, а монополист взамен получает определенный контроль над потенциалом технологии в плане свободы слова и

технических инноваций. Подобный контроль необходим для сохранения всей системы и получения посреднических доходов при централизации. Изобретатели о нем даже не мечтали. И это тоже часть Цикла.

Так как истории отдельных отраслей развиваются параллельно, а наша главная задача — наблюдать за этапами Цикла, то повествование будет строиться следующим образом.

В части I прослеживается зарождение культурных и коммуникационных империй, первая фаза Цикла, и показывается, как развивалась каждая из новых информационных сфер начала XX века — телефон, радиовещание и кино — начиная с момента изобретения.

К 1940-м гг. каждая из этих отраслей, как в США, так и везде в мире, достигла стабильной и, казалось бы, постоянной формы, исключающей любое вмешательство извне. Проводные коммуникации стали царством системы Bell. Крупные сети, NBC и CBS, управляли радиовещанием и при содействии Федеральной комиссии по связи готовились запускать по своему подобию новое средство информации под названием «телевидение». В то же самое время студии Голливуда крепко взялись за все аспекты кинобизнеса — от персонала до кинопоказа. И вот в части II мы сосредоточимся на вопросах консолидации (зачастую с государственной поддержкой) информационных империй и на последствиях этого процесса, особенно для свободы самовыражения и технического совершенствования. С одной стороны, успехи информационных отраслей, достигнутые благодаря колоссальной централизации в 1930-х гг., могут вызывать законное восхищение. Однако, с другой стороны, мы увидим, что в это время проявилась

наибольшая во всей американской истории враждебность к новым идеям и формам.

Но, как мы уже говорили, централизованные сферы в конечном счете сами становятся мишенью для атаки, и наступает следующая фаза Цикла. Порой она принимает форму инновации, которая пробивается сквозь все преграды и становится фундаментом «мятежной» отрасли. Появление персональных компьютеров и интернет-революция — как раз примеры такого развития, меняющего существующие правила игры. Сюда же можно отнести и подъем кабельного телевидения, хотя он и не окружен романтическим ореолом. Однако порой Цикл двигают не только и не столько изобретения. Бывает, что сами власти неожиданно выступают против информационных картелей и монополий, которым так долго покровительствовали. В части III мы исследуем ситуации, когда твердыни информационных монополий разбиваются после десятилетий процветания.

В 1970-х гг. каждая из великих информационных империй XX в. или серьезно пошатнулась, или разбилась на части, если вообще не канула в Лету, знаменуя тем самым новый период открытости — а также новый виток Цикла. Результаты этого процесса необычайно оживили экономику и культуру. Но, словно робот-убийца Т-1000 из фильма «Терминатор-2», расколотые силы сливаются вновь — либо в поразительно похожих формах (как в случае AT&T), либо в образе новых организаций, называющих себя конгломератами (реванш вещательных компаний и Голливуда). В части IV мы увидим, как вечный соблазн масштаба, который породил информационных исполинов в первой половине XX в., впоследствии воплотился в их новом поколении.

К началу XXI в. завершается второй большой круг Цикла. Единственным исключением в царстве информационных монополий становится новая сеть,

которая может превзойти все предыдущие. В 1990-х гг., когда всё остальное было консолидировано, произошла так называемая интернет-революция. Однако, глядя на ее бурное течение, никто не мог представить, к чему ведет этот захватывающий канал информации. Возвестит ли интернет победу безгранично открытой информационной отрасли, опровергнув, таким образом, схему Цикла? Или, несмотря на свою невероятно децентрализованную структуру, он станет со временем следующей естественной целью для непобедимой информационной империи, объектом самой мощной централизации? Часть V подведет нас к этому главному вопросу, ответ на который все еще находится в области догадок. Однако я убежден, что лучшая основа для них — это история.

Читая эти строки, вы, возможно, спрашиваете себя: «Почему меня это должно беспокоить?» В конце концов, поток информации невидим, а его истории недостает эмоциональной составляющей, как в случае, скажем, Второй мировой войны или правозащитных движений. Невзирая на судьбу информационных империй, жизнь продолжается. Когда в 1950-х гг. специальный выпуск сериала «Я люблю Люси» собирал у телеэкранов более 70 % семей, вряд ли кто-то видел в этом национальную проблему. И тем не менее поток информации, словно погода, определяет базовое направление нашего времени, атмосферу, в которой протекает наша жизнь и, самое главное, складывается характер нашего общества.

Иногда, чтобы заметить это, необходим свежий взгляд. В 1926 г., по пути из Малайзии в США, молодой английский писатель Олдос Хаксли наткнулся в корабельной библиотеке на занимательную книгу — «Моя жизнь, мои достижения» Генри Форда[8]. Это была яркая история создания фордовской технологии

массового производства и огромных централизованных фабрик, работавших с невероятной эффективностью. Здесь можно было встретить и мысли Форда о таких вещах, как равенство людей: «Не может быть большей глупости и вреда человечеству в целом, чем настойчивое проповедование равенства всех людей»[{9}]. Но один момент особенно заинтересовал Хаксли, будущего автора антиутопии «О дивный новый мир». Он обратил внимание, что Форд распространял свои убеждения не только на производство машин, но и на все формы общественного порядка: «Идеи, которые мы воплотили на практике, применимы ко всему — они не ограничены лишь автомобилями или тракторами. Это некий всеобщий закон, и я совершенно уверен, что он естественен».

Когда Хаксли, все еще под впечатлением рассуждений Форда, прибыл в Америку, он осознал нечто любопытное и одновременно пугающее: фордовское будущее становилось реальностью. Технологии сталелитейного цеха и завода по сборке машин были перенесены в сферы культуры и коммуникаций. Хаксли стал свидетелем того, как в США в 1926 г. уже функционировали прототипы структур, которые еще не распространились в остальном мире: первые коммерческие радиостанции, растущие киностудии и могущественная частная монополия AT&T.

Возвратившись в Англию, Хаксли написал статью в Harper’s Magazine под заголовком «Взгляд на американскую культуру». В ней он утверждал, что «будущее Америки — это будущее мира». Он своими глазами наблюдал это будущее и был весьма удручен увиденным. «Массовое производство, — писал он, — прекрасная вещь, когда дело касается товаров. Но если речь идет о нематериальных ценностях, оно отнюдь не так полезно»[{10}].

Семь лет спустя вопрос духовных ценностей поднял другой исследователь культуры и теоретик информации. «Радио — это самый влиятельный и важный посредник между идеологией и народом, — проницательно заметил Йозеф Геббельс в 1933 г. — Прежде всего необходимо четко централизовать всю работу радио»{11}.

Не стоит игнорировать прописную истину, гласящую: твои мысли определяются информацией, которую ты получаешь, подобно тому как твое тело — тем, что ты ешь. Как ты слышишь голоса политических лидеров? Чью боль ты чувствуешь? И где берут начало твои надежды и мечты о лучшей жизни? Все это — следствие информационного контекста.

Мои попытки осмыслить этот процесс также направлены на понимание реальной сущности свободы слова без ложного теоретизирования. Порой мы думаем, что изучение Первой поправки к Конституции США[2] — то же самое, что изучение проблемы свободы слова, но на деле это всего лишь маленький кусочек общей картины. Американцы идеализируют то, что судья Оливер Уэнделл Холмс назвал «рынком идей» — пространство, где каждый член общества может по праву проповедовать свои взгляды. Но в то же время сама форма и даже существование такого «рынка» гораздо сильнее зависят от структуры коммуникаций и отраслей культуры, чем от абстрактных ценностей. Нам свойственно относиться к информационным индустриям как к обычному бизнесу, но это не так: их структура определяет, кто будет услышан, а кто нет. Именно в этом смысле Фред Френдли, побывавший на посту президента CBS News, объяснил, что любым вопросам свободы слова предшествует вопрос о том, «кто владеет рубильником».

Непосредственно вдохновил эту книгу мой собственный весьма долгий прилив оптимизма, вызванный подъемом информационных технологий в конце XX — начале XXI в., ощущение почти нереальных возможностей, идеализм. Я был подвержен всеобщему возбуждению, когда работал в Кремниевой долине[3] и когда писал о ней. И все же меня всегда поражало чрезмерное упорство, с которым нынешнее время называют небывалым. На самом деле это место нам знакомо — мы здесь уже были, хотя декорации и поменялись. И поэтому важно понять, как разворачивались судьбы технологий в XX в., — чтобы сделать XXI в. лучше.

Часть I
Восход

Глава 1
Белл и его «подрывное» открытие

Ровно за сорок лет до банкета National Geographic в честь достижений системы Bell сам Александр Белл сидел в своей лаборатории на чердаке машинного цеха в Бостоне и раз за разом пытался извлечь из провода звук. Его старания в основном оставались бесплодными. Bell Company можно было назвать типичной начинающей фирмой, не подающей особых надежд[4].

Белл был профессором и изобретателем-любителем. Бизнес его не очень интересовал. Его специальностью и основной работой было обучение глухих людей. Главным инвестором и президентом Bell Company являлся Гардинер Грин Хаббард, патентный адвокат и известный противник телеграфной монополии Western Union. Именно Хаббарду Белл обязан своим самым ценным активом — телефонным патентом, поданным еще до того, как Белл создал рабочий прототип. Кроме Хаббарда, в компании числился один сотрудник, ассистент Белла Томас Уотсон, и все{12}.

Если на банкете мы застали монополию Bell на пике могущества, то здесь перед нами обратная ситуация, с которой все и началось: волнующий образ Белла и Уотсона, корпящих в маленькой лаборатории на чердаке. Здесь, в небольшой комнатке, где изобретатель-одиночка или пара таковых пытаются решить некую конкретную проблему, — находится нулевая точка Цикла. Очень многие революционные инновации начинаются именно так, с нуля, дилетантами, аутсайдерами и мечтателями на чердаках и в гаражах. Этот мотив — Белл и Уотсон, в одиночку трудящиеся над своим детищем, — пройдет через всю книгу и снова появится в истоках радио, телевидения,

персональных компьютеров, кабельного ТВ и таких компаний, как Google и Apple. Эти моменты очень важны и необходимы для понимания историй одиноких изобретателей.

В течение XX в. большинство исследователей и историков инноваций стали более скептически относиться к важности подобных ситуаций. Эти мыслители пришли к выводу, что архетип героического изобретателя переоценен ради красного словца. Как сказал Уильям Фишер, «подобно романтическому идеалу писателя, образ изобретателя оказался невероятно живуч»{13}. В этой критике, несомненно, есть доля истины: даже самые удивительные открытия обычно совершают одновременно двое людей — или даже больше. Если это так, то насколько мы можем говорить об уникальности гения-изобретателя?

Лучшим примером здесь опять послужит история телефона. В тот самый день, когда Александр Белл регистрировал свое изобретение, в патентном бюро находился другой человек, Элиша Грей, который подавал заявку на то же самое технологическое новшество[5]. Это совпадение несколько приглушает блеск озарения Белла. И чем больше узнаешь об этой истории, тем хуже она выглядит. В 1861 г., за 16 лет до Белла, немец по имени Иоганн Филипп Рейс представил Франкфуртскому физическому обществу простейший телефон, заявив, что «с помощью гальванического тока можно воспроизводить на расстоянии звуки инструментов и даже, в определенной степени, человеческий голос». В Германии долгое время считали изобретателем телефона именно Рейса. Еще один человек, электромонтер из небольшого городка в Пенсильвании Дэниел Дробо, позднее объявил, что уже к 1869 г. у него дома имелся работающий телефон. Он предоставил свои образцы, а также 70 свидетелей,

подтвердивших, что они видели или испытывали его изобретение в тот период. В судебном процессе перед Верховным судом в 1888 г. трое судей сделали вывод о «полной очевидности» того, что «Дробо уже в 1869 г. создал и выставил в своей мастерской электрический инструмент, которым он передавал речь…»[6]{14}.

Пожалуй, будет справедливо сказать, что у телефона нет единственного изобретателя[7]. Фактически то, что мы называем изобретением, разумеется, дело непростое, однако оно происходит, когда технологическое развитие достигает определенного уровня и следующая ступень становится доступна сразу многим людям. К тому времени, когда жил Белл, кто-то другой уже изобрел провода и телеграф, открыл электричество и базовые принципы акустики. Беллу осталось соединить кусочки вместе — бесспорно, здесь требовалась смекалка, но отнюдь не сверхъестественная. В этом смысле все изобретатели больше похожи на искусных мастеров, чем на волшебников.

И в самом деле, история науки полна примеров того, что писатель Малкольм Гладуэлл определяет как «одновременное открытие». Их настолько много, что это явление представляет собой не исключение, а скорее правило. Немногие сегодня знают имя Альфреда Рассела Уоллеса. А ведь он написал статью, в которой изложил теорию естественного отбора, еще в 1858 г. — за год до того, как Чарльз Дарвин опубликовал свою книгу «Происхождение видов». Лейбниц и Ньютон в одно и то же время разработали математический анализ. А в 1610 г. еще четверо астрономов провели такие же наблюдения за Луной, как и Галилей{15}.

Так можно ли считать образ одинокого изобретателя-дилетанта всего лишь вымыслом и плодом рекламы, не имеющим самостоятельного

значения? Нет, я уверен: важность его огромна, однако не по тем причинам, которые обычно приводятся. Изобретатели, которых мы помним, примечательны не столько своими открытиями, сколько запуском «подрывных» индустрий, а вот они — кардинально меняют привычную технологическую среду. Благодаря стечению обстоятельств или удаче они оказываются в нужном месте и в нужное время: эти люди могут как представить себе будущее, так и создать независимую отрасль для его воплощения.

Давайте для начала сосредоточимся на самом моменте изобретения. Важно, что человек не является профессионалом в данной сфере, а значит, находится в стороне от общепринятой системы взглядов. Со стороны ему видна проблема, но также видна и широкая перспектива, которая открывает свободный полет мысли, не стесненный противоречиями реальности и воображения. Это расстояние между изобретателем и проблемой объясняет, почему многие из тех, кто перевернул целые отрасли, сами к ним не принадлежат — или даже изгнаны оттуда.

Чтобы понять этот принцип, нужно провести различие между двумя типами инноваций: «поддерживающие» и «подрывные». Это различие лучше всего описано исследователем инноваций Клейтоном Кристенсеном. *Поддерживающими инновациями* называются улучшения, которые совершенствуют товар, но не угрожают рынку. *Подрывные инновации*, напротив, предвещают полное вытеснение продукта. В качестве примера можно вспомнить электрическую пишущую машинку (всего лишь улучшенная версия механической) и текстовый процессор, который в итоге занял ее нишу[16].

Еще одно преимущество изобретателя-чужака касается скорее не воображения, а отсутствия

ангажированности. Невключенность в систему дает ему свободу создать новшества, способные затронуть или вовсе разрушить бизнес-модель господствующей отрасли. Зачастую аутсайдер — единственный, кто может сбежать с абсолютно надежного корабля, чтобы предложить подход, бросающий вызов бизнес-элите или показывающий принципиально новую бизнес-модель. Те же, кто находится у кормушки существующих отраслей, сталкиваются с постоянным мощным давлением. Им просто нельзя изобретать вещи, которые разорят их работодателя. Чужаку в этом смысле нечего терять.

Но, говоря по справедливости, само по себе расстояние между изобретателем и профессиональной средой еще ничего не значит. Факт, что оно должно быть правильным — не слишком близко, но и не слишком далеко. Может быть, Дэниел Дробо и впрямь изобрел телефон на 7 лет раньше Белла — похоже, истину мы так никогда и не узнаем. Но даже если он и опередил Белла, то, по сути, это не имеет значения: ведь он ничего не сделал со своим открытием. Дробо был обречен оставаться изобретателем, но не основателем новой отрасли. Он находился слишком далеко от центра событий, чтобы положить начало подрывной индустрии. С этой точки зрения, невозможно переоценить союз Белла с Хаббардом, заклятым врагом монополиста Western Union. Именно Хаббард превратил изобретение Белла в оружие против Western Union, чтобы свергнуть ее с трона.

Я ни в коем случае не имею в виду, что открытия — прерогатива одиночек, а вдохновение всех остальных подавлено внешними условиями. Но эта книга не о технике изобретений. Именно подрывные инновации двигают Цикл вперед, опрокидывают некогда процветавшие отрасли, разоряют лидирующие компании и меняют весь мир. Подобные открытия

чрезвычайно редки, однако именно они лежат в основе движения Цикла.

Давайте вернемся к Беллу в его бостонской лаборатории. Несомненно, у него имелся целый ряд достоинств, включая познания в акустике. Его лабораторный журнал, который можно прочитать сегодня в интернете, демонстрирует определенное трудолюбие. Однако успех Белла заключался не в этом. Его самым большим преимуществом являлось то, что все остальные были одержимы идеей усовершенствовать телеграф. К 1870-м гг. исследователи и инвесторы уже понимали, что, возможно, когда-нибудь появится такая штука, как телефон, но он казался далекой и непрактичной вещью. Серьезные люди знали, что по-настоящему важно добиться улучшения технологии телеграфа. Изобретатели изо всех сил старались создать «музыкальный телеграф» — устройство, которое может посылать много сообщений по одной линии одновременно. Еще одним «Святым Граалем» был прибор для печатания телеграмм в домашних условиях[8].

Белла, конечно, не обошли эти искушения. Надо же с чего-то начинать — и он тоже поначалу занимался поисками лучшего телеграфа. По крайней мере, так думали его спонсоры, которые оплачивали опыты. Гардинер Хаббард, главный инвестор Белла, на первых порах с недоверием относился к работе над телефоном. Он говорил Беллу: «Эта научная забава никогда не станет чем-то стоящим. Лучше выкиньте ее из головы и продолжайте работать над вашим музыкальным телеграфом — в случае успеха он сделает вас миллионером»{17}.

Но когда пришло время, Хаббард разглядел в телефоне потенциальное оружие против своего личного

врага, телеграфной компании. А соперник Белла Элиша Грей, напротив, был вынужден скрывать разработки от своего спонсора Сэмюэла Уайта. Фактически у нас есть основания полагать, что без противодействия Уайта Грей создал бы рабочий прототип и запатентовал его задолго до Белла[18].

Изначальная неспособность Хаббарда, Уайта и всех остальных распознать многообещающий проект демонстрирует принцип мышления, который повторяется в человеческой истории с завидной регулярностью. «Все знания и привычки, усвоенные однажды, укореняются в нас так глубоко, как железнодорожная колея в земле», — писал Йозеф Шумпетер, великий исследователь инноваций. Он считал, что наше сознание по природе своей слишком лениво, чтобы искать новые способы мышления, если старые еще работают. «Суть устоявшихся привычек ума, их энергосберегающая функция основана на том, что они стали подсознательными, выдают результат автоматически и устойчивы к критике. Они могут даже выдерживать противоречия в виде отдельных фактов»[19].

Можно сказать, что интеллектуальная деятельность людей, мечтавших об улучшенном телеграфе, ограничивалась осязаемостью и реальностью этой идеи. В то же время идея телефона казалась совершенно отвлеченной и абстрактной. Ничто так не стимулирует мозги, как мешок денег (кроме топора палача, разумеется). Любого, кто улучшит телеграф, ожидали очевидные барыши, и это всех отвлекало — даже тех, кто был склонен обдумывать идею телефона. Этот факт и помог Беллу. Его непреодолимо влекло волнение первооткрывателя, и он знал, что приближается в своей лаборатории к чему-то удивительному. Он, почти один

во всем мире, играл с неслыханными магическими силами.

10 марта 1876 г. Беллу впервые удалось передать речь на расстоянии. Пролив на себя кислоту, он закричал в телефонное устройство: «Уотсон, идите сюда, вы мне нужны!» Когда же Белл осознал, что прибор заработал, он издал ликующий вопль, пустился в пляс, а потом снова закричал в телефон: «Боже, храни Королеву!»[9]{20}

План разрушения Bell

Восемь месяцев спустя, поздней ночью, после президентских выборов 1876 г., человек по имени Джон Рейд бежал из офиса New York Times в штаб-квартиру республиканцев на Пятой авеню. В руке он держал телеграмму Western Union, которая могла определить, кто будет следующим президентом США.

Пока Белл дорабатывал конструкцию телефона, первейший и самый опасный соперник телефонии (правда, на тот момент ничего не подозревающий) готовился выловить рыбку покрупнее. Телеграфный гигант собирался поставить на пост президента своего человека. И здесь нам пора познакомиться с первым великим американским монополистом в сфере коммуникаций. Период доминирования Western Union дает нам первый урок могущества и рисков, которые несет концентрация потока информации. Человеком Western Union был Ратерфорд Хейс, мутный политик из Огайо, которого один из журналистов той поры назвал «ничтожеством третьего сорта». Однако компания и ее информационный партнер Associated Press по ряду причин нуждались в Хейсе. Он был близким другом Уильяма Генри Смита, бывшего политического деятеля, который теперь занимал

ключевой пост в Associated Press. Вообще говоря, со времен Гражданской войны Республиканская партия тесно дружила с телеграфной отраслью, частично из-за того, что часть будущих линий Western Union была построена армией Союза.

Вот поэтому Хейса хотели сделать президентом. Но чем здесь могла помочь телеграмма в руке Рейда?

Средства связи и СМИ постоянно обвиняют в попытках влияния на политику, но то, что творилось в 1870-х гг., нам трудно даже представить. В то время Western Union безраздельно владела единственной национальной телеграфной сетью. В свою очередь, Associated Press, тоже немаленькая компания, являлась исключительным источником свежих американских и европейских новостей. Масштабы давали ей определенные преимущества, и она выпускала миллионы строчек информационных сообщений в год. Вкупе с местными новостями они заполняли полосы львиной доли многих американских газет.

В то время, когда понятие «оператор универсального обслуживания» (*англ*. common carrier) из общего права казалось неприменимым на практике, а более поздней концепции «сетевого нейтралитета» не имелось даже в проекте, Western Union являлась эксклюзивным каналом передачи сообщений Associated Press[21]. Тесно сотрудничая с Республиканской партией и откровенно республиканскими газетами вроде New York Times (неподкупная пресса все еще оставалась недостижимым идеалом, а построение репутации либеральной газеты заняло много времени), она делала все, что могла, ради победы Хейса. Это было нетрудно: AP штамповало статью за статьей о том, какой он достойный человек, каким хорошим губернатором он был в Огайо, и вообще освещало каждый его шаг. В то же время любые скандалы, связанные с Хейсом,

замалчивались, как и позитивные новости о его соперниках (на предварительных выборах о Джеймсе Блейне, на основных — о Сэмюэле Тилдене). Но, помимо обычного покровительства, поздним вечером в день выборов Western Union предоставила избирательному штабу Хейса секретное оружие, о котором стало известно гораздо позже.

Хейса трудно было назвать политическим лидером. Даже голосование внутри Республиканской партии он прошел лишь с седьмого раза. Но когда закрылись избирательные участки, выяснилось, что его настойчивость была пустой тратой времени, потому что демократ Тилден явно обошел его по общему количеству голосов (с перевесом в 250 тыс. голосов) и, похоже, побеждал в президентской гонке согласно большинству предварительных отчетов. По некоторым сведениям, Хейс в узком кругу даже признал свое поражение. Но поздно вечером Рейд, редактор New York Times, предупредил республиканцев, что демократы, несмотря на огромные опасения их противников, все еще не уверены в своей победе на Юге США. Тогда Республиканская партия отослала ряд телеграмм своим губернаторам на Юге, в которых содержались особые указания воздействовать на избирательные комиссии штатов. В итоге избирательный штаб Хейса вдруг объявил о победе, и между соперниками разгорелось такое жаркое противостояние, что конкуренция Буша и Гора по сравнению с ней — цветочки. После нескольких месяцев жесткой борьбы демократы сдались, оставив Хейсу президентское кресло. По мнению большинства историков, в обмен на их уступку с Юга были выведены федеральные войска — это позволило завершить период Реконструкции.

Полная картина событий 1876 г., разумеется, сложна и многогранна. Western Union сыграла в ней лишь одну из ролей. Но этот случай — не просто эпизод

из политической истории. Он заслуживает большего внимания. По сути, это важнейший урок для всех управленцев в сфере коммуникаций. Здесь можно наглядно увидеть, как ангажированная сеть связи способна предоставить реальное политическое преимущество. Когда крупнейшие каналы информации работают в пользу одной партии, их влияние оказывается поистине огромно, хотя зачастую оно и незаметно стороннему глазу.

Эта ситуация также продемонстрировала, как единственный монополист в сфере связи может использовать свою власть не только для ограничения чьих-либо прав, но и для откровенного предательства. Здесь мы впервые сталкиваемся с таким понятием, как «конфиденциальность электронной информации». Возможно, Хейс никогда не стал бы президентом, если бы Western Union не предоставила республиканцам доступ к телеграммам, посланным их соперниками. Это возмутительный пример должностного преступления. Несмотря на свои четкие обещания, что «абсолютно все сообщения» будут держаться в «строгой секретности», компания регулярно нарушала данные обществу обязательства и передавала частную и стратегически важную информацию избирательному штабу Хейса.

Сегодня название Western Union по-прежнему на слуху. Однако от того гиганта, который в 1876 г. был одной из самых могущественных корпораций в мире, остался жалкий осколок. Власть никогда не бывает полностью защищена, сколь бы авторитарной она ни была. Несмотря на свои размеры, Western Union подверглась нескольким атакам спекулянтов, и ее статус «естественной» монополии пошатнулся. А два года спустя компания Белла, находившаяся в зародыше, насчитывавшая трех сотрудников, поставила Western Union перед лицом более страшной угрозы — потери господства над коммуникациями в США.

У античного бога Кроноса — второго правителя мира, согласно греческой мифологии, — имелась одна проблема. Дельфийский оракул предсказал, что его свергнет один из его собственных детей. Поэтому Кронос очень нервничал всякий раз, когда узнавал, что его жена беременна. Он ждал, пока она родит, а потом брал дитя и съедал его. И так происходило раз за разом.

Из этого мифа берет начало *эффект Кроноса,* когда доминирующая компания старается поглотить своего потенциального преемника еще на этапе становления. Изучение этого эффекта крайне важно для понимания Цикла и, если уж на то пошло, всей истории информационных технологий. Порой нам может казаться, что открытия и технологический прогресс — естественные и спокойные процессы, однако это лишь иллюзия. В какой бы технологической реальности мы ни жили, она всегда является результатом жестокой борьбы индустрий не на жизнь, а на смерть. И эти битвы важнее, чем те, в которых господствующая сила пытается вобрать в себя технологию, способную ее разрушить, — как Голиаф пытался отобрать у Давида пращу.

Western Union, несмотря на свои огромные размеры и масштаб, оказалась уязвима перед лицом той самой силы, которая предвещает разорение любому бизнесу: подрывные инновации. Как только компания осознала угрожающий потенциал технологии Bell, она переключилась в «режим Кроноса», пытаясь погубить или поглотить ее. Это случилось не в один момент. На первых порах, в 1877 г., Bell Company, видимо, казалась монополисту не угрозой, а скорее забавным развлечением. Самое первое объявление Bell, рекламировавшее телефон в мае 1877 г., выдает явную неуверенность изобретателя в своем продукте:

> Производители телефона сегодня могут поставлять телефонные аппараты для передачи членораздельной речи с помощью приборов на расстояние не более 20 миль. После небольшой практики можно легко вести беседу, иногда повторяя слова или фразы. При первом прослушивании телефонной речи может казаться, что звуки нечеткие; однако после нескольких попыток ухо привыкает к этому своеобразному звучанию[22].

Проще говоря, первый телефон Белла не очень хорошо работал. Самым ценным активом Bell Company в тот период был основной патент, поскольку реальные телефоны напоминали скорее игрушки, чем приборы, на которые можно положиться серьезным людям. Даже поиск инвесторов шел с огромным трудом, не говоря уже о покупателях. Поэтому неудивительно, что в какой-то момент, согласно большинству свидетельств, Хаббард как президент компании Bell предложил Western Union все патенты за 100 тыс. долларов. Уильям Ортон, президент Western Union, отклонил сделку, и его отказ вошел в историю как одно из самых неудачных коммерческих решений[23].

Как бы то ни было, через год телефон Белла начал приобретать популярность, и телеграфный гигант осознал свою ошибку. В 1878 г. Western Union пересмотрела свою стратегию и на всех парах бросилась развивать телефонный бизнес. Против одной Bell были брошены невероятные ресурсы: огромные деньги, существующая национальная проводная сеть и тесное сотрудничество с газетами, отелями и политиками. Как писал историк Герберт Кэссон в 1910 г., «вся мощь капитала и престижа обрушилась на Белла и его крохотную свиту». Как только решение было принято, оно тут же начало воплощаться в жизнь.

Игнорируя убогие устройства, выпускаемые Bell, Western Union поручила молодому перспективному изобретателю Томасу Эдисону сконструировать более качественную модель телефона. Усилия Эдисона и впрямь привели к гораздо лучшим результатам — например, передатчик стал более чувствительным, и человеку не требовалось кричать в трубку. С этой точки зрения имеются веские доводы в пользу того, чтобы Белл и Эдисон разделили лавры создателей телефона — смотря что подразумевать под словом «изобретение».

К концу 1878 г. Western Union выпустила 56 тыс. телефонов, а Белл превратился из главного героя истории в, так сказать, эпизодический персонаж{24}. На короткий момент телефонная индустрия перешла под контроль дочерней структуры Western Union — American Speaking Telephone Company (AST). В статье 1880 г. из журнала Scientific American мы видим изображение телефонного узла AST в Нью-Йорке, где сотрудники используют телефоны Эдисона. Возможно, где-то в параллельной вселенной именно AST, а не старушка Bell стала королевой проводной связи.

Здесь мы можем сделать паузу и на минуту представить себе этот вариант будущего. Телефон мог бы стать, по выражению гарвардского профессора Джонатана Зиттрейна, *технологией на привязи* — то есть привязанной к своему владельцу и ограниченной в своих возможностях{25}. Телефонная сеть Western Union была спроектирована так, чтобы не представлять никакой угрозы для телеграфного бизнеса. Часто повторяется ситуация, когда доминирующей на рынке компании приходится убрать либо нейтрализовать собственное изобретение, чтобы избежать краха главного направления. В 1980-х и в 1990-х гг. General Motors, как известно, располагала всеми возможностями, чтобы захватить рынок

электромобилей. Но ее ограничивало нежелание создавать соперника своему основному бизнесу — машинам с двигателем внутреннего сгорания.

С точки зрения Western Union, телефонная отрасль осталась бы придатком к телеграфной, а также еще одним средством контроля. Скорее всего, мы знали бы телефонную систему главным образом в местном масштабе и пользовались бы ею, чтобы слать телеграммы по стране. Она навечно осталась бы дополнением к телеграфу, но никак не его заменой. Александр Белл канул бы в лету, как и изобретатели кабельного или вещательного телевидения (еще два изначально сдерживаемых изобретения). Но не будем забегать вперед — пока нам достаточно просто представить, как торможение телефонной связи при другом развитии событий могло бы изменить дальнейший ход истории. Возможно, оно даже повлияло бы на американское экономическое лидерство, если бы другие страны оценили телефон по достоинству.

В 1878 г. такой вариант будущего был более чем вероятен. Много месяцев Bell сгибалась под натиском Western Union. Словно оплакивая свое детище, Александр Белл слег с тяжелой депрессией и, не в силах дальше работать, отправился на лечение в Массачусетский госпиталь[26].

Циклы рождения и смерти

Оглядываясь назад, мы видим, что Bell и Western Union сражались за судьбы телефонной отрасли не на жизнь, а на смерть. Победителя ждало процветание, а проигравшего — увядание и гибель. Вот что значит поворот Цикла. И экономист Йозеф Шумпетер, «пророк инноваций», понимал это лучше всех мыслителей XX столетия. Он был убежден, что такие состязания, где

на карту поставлено все, составляют самую основу капиталистической системы.

Личность Шумпетера и его работы по истории экономики, казалось, существовали специально, чтобы раздражать буквально всех. Его провокационные идеи вызывали замешательство и гнев, причем это входило в его намерения. На университетских встречах он хвастался своими сексуальными подвигами, а в период Второй мировой войны, живя в США, открыто выступал в поддержку Германии, возможно, из-за неприязни к русским.

Тем не менее Шумпетеру принадлежит авторство очень простой экономической теории, которая на поверку оказалась необычайно живучей. В ее основе лежит убеждение, что инновации и экономический рост — суть одно и то же. Страны, в которых делаются открытия, богатеют, а остальные ожидает застой. Причем, по мнению Шумпетера, процесс инноваций отнюдь не мирный и спокойный — это безжалостный цикл разрушения и рождения отраслей, такой же неуклонный, как и все биологические законы. Эта динамика, согласно Шумпетеру, и есть смысл капитализма[27].

Он описывал инновации как состояние непрерывного брожения, «процесс индустриальных мутаций, идущих изнутри, который постоянно переворачивает экономическую структуру с ног на голову, постоянно разрушает старую систему и постоянно создает новую». Конец эпохе повозок положило не изобретение более дешевой повозки, а появление грузовиков. Телефон Белла был прямо-таки воплощением шумпетерской инновации: он предвещал не улучшение телеграфной индустрии, а ее истребление.

Чтобы разобраться в теории Шумпетера, нам придется принять во внимание его очень своеобразную трактовку понятия «конкуренция». Он совершенно не разделял идеи Адама Смита о ценовой войне, о том, что компании растут, предлагая товар дешевле конкурентов, и что таким образом выигрывает весь рынок. Шумпетер считал все это фантазиями. «В капиталистической реальности, в отличие от учебников, в расчет берется не этот вид конкуренции, а скорее соперничество за новые товары, новые технологии, новые источники снабжения, новые типы организации». Таким рассуждениям позавидовал бы сам Дарвин: «Это конкуренция, которая управляет решающей стоимостью или качественным преимуществом и которая бьет не по чистой прибыли и продукции существующих компаний, а по их фундаменту и по самому их существованию». Шумпетер назвал этот процесс «созидательное разрушение». По его словам, «это базовая идея капитализма, в этом он и заключается. Каждой компании приходится с этим смириться»[11].

Цикл жизни и смерти отраслей, описанный Шумпетером, стал источником вдохновения для этой книги. Его главная идея заключается в том, что при естественном ходе вещей новое лишь изредка дополняет старое — обычно оно его убивает. Старое, в свою очередь, не сдается без борьбы, а пытается предотвратить гибель и поглотить захватчика — в духе Кроноса — с важным подтекстом. В частности, теория Шумпетера не принимала во внимание силу закона или правительства, которая отвела бы угрозу и (в контексте нашего повествования) задержала бы Цикл. Как мы увидим в следующих главах, союз доминирующей индустриальной силы с государством может превратить потенциально разрушительную технологию в

инструмент закрепления своего господства и отсрочивания смерти.

Но перед тем как описывать подобные хитросплетения, давайте вернемся к невзгодам мистера Белла.

На сцену выходит Вейл

В 1878 г. Теодор Вейл был амбициозным и целеустремленным 33-летним сотрудником Почтового ведомства США. Работа шла в гору: он организовал более эффективную форму железнодорожной почтовой связи, и под его началом были 3,5 тыс. человек. Однако он явно скучал. Поэтому, когда Гардинер Хаббард — отец-основатель Bell, а также ее юрист и первый президент — показал ему конструкцию Белла, Вейл почуял: вот шанс всей его жизни. Он оказался точно в такой ситуации, которая подстерегает любого человека, покидающего надежную работу ради перспектив нового бизнеса. «Мне сложно поверить, что такой здравомыслящий человек, как вы, способен бросить все ради какой-то чертовой штуковины старого янки под названием телефон!» — писал начальник Вейла. В те времена американцы не меняли работу с такой регулярностью, как сегодня. Поэтому оставить стабильное положение и устремиться в новый проект, причем далекий от совершенства, казалось полным безрассудством. И все же что-то в душе Вейла откликнулось на огромный потенциал, который ему удалось разглядеть в телефоне, и он не мог противиться этому соблазну[28].

Мы постараемся понять Теодора Вейла, потому что его тип характера встретится нам и в других ключевых фигурах, двигающих Цикл вперед, — в людях, которым посвящена эта книга. Шумпетер полагал, что люди,

подобные Вейлу, принадлежат к редкой, особой породе с необычными талантами и стремлениями. Их мотивация — не деньги, а «мечта и желание основать свое собственное королевство»; «желание завоевывать: импульс сражаться и доказывать свое превосходство над остальными» и, наконец, «радость созидания». Вейл был именно таким. Как написал его биограф, «ему всегда нравилось побеждать, а здесь целый новый мир лежал перед ним, непокоренный»[29].

Когда Вейл перешел на новое место, Хаббард быстро распознал его потенциал и сделал его главным управляющим компании. В этой роли Вейл впервые почувствовал вкус сражения, открыв свой природный талант к промышленной войне. Он решительно взялся за дело, занялся реорганизацией компании и зарядил боевым настроем сотрудников, представителей и партнеров Bell. В письмах внутри компании он призывал людей не жалеть сил ради общего дела. Эта битва, считал Вейл, станет подлинным испытанием их мужества. «Мы организовали и запустили бизнес, и мы не намерены отдавать его никакой другой корпорации», — утверждал он. Когда один из представителей пребывал в нерешительности, Вейл написал ему: «Мы должны построить компании, способные выстоять в борьбе», потому что «нет никакого толку начинать бизнес, который прогнется под первыми ударами противника»[30].

Несомненно, усилия Вейла морально укрепили людей, и, по некоторым оценкам, именно благодаря им Bell не сдалась непосредственно на старте. Однако оказалось, что главным козырем компания обязана Хаббарду. Противник превосходил Bell во всех сферах — включая финансы, ресурсы и технологию, — кроме одной — юридической. Bell владела важнейшим оружием — патентом. И поэтому, пока Белл лежал в

больнице, Хаббард, сам будучи опытным патентным адвокатом, собрал целую команду талантливых юристов, чтобы использовать единственный реальный шанс на выживание: большой судебный процесс о нарушении патентных прав. Документы были поданы в сентябре 1878 г. И если Western Union можно назвать Голиафом, то патентный иск был тем самым единственным камешком в праще Давида.

Важность иска Bell в этой истории демонстрирует центральную роль патента в движении Цикла, и эта роль несколько отличается от того, как ее обычно понимают правоведы. По традиции, патенты считаются наградой за изобретение. Если у вас есть патент на электрическую лампочку или на средство от облысения, это означает, что только вы (или ваш лицензиат) можете получать прибыль от продажи этого товара. Вытекающие из этого выгоды призваны стимулировать инвестиции в это изобретение. Но если вы сторонний инвестор, то патент в ваших руках выполняет иную функцию. Он становится чем-то вроде щита, ограждающего вас от атаки крупной промышленной силы, которая может уничтожить вас или захватить контроль над вашей компанией и всей отраслью. С этой неочевидной точки зрения можно сказать: сильный патент разбрасывает семена созидательного разрушения.

Bell как раз обладала таким патентом. Без него не родилась бы независимая от телеграфа телефонная индустрия.

Однако в тот момент полагать, что патент спасет Bell, было преждевременно. Его законность ставилась под вопрос: мы помним, что Элиша Грей оформил такой же патент и утверждал, и не без оснований, что Александр Белл украл из его чертежей элементы, благодаря которым прибор заработал. В то же время у Western Union имелись свои собственные патенты,

касавшиеся проводных коммуникаций, а также всех улучшений, сделанных Эдисоном, и Bell, возможно, нарушала эти права. Western Union обладала еще одним преимуществом в виде толстого кошелька, необходимого в долгих судебных тяжбах. Они могли просто заморить Bell или вынудить ее передать права — что, по сути, означало тот же смертный приговор, но по крайней мере с компенсацией.

Каким же образом маленькая компания восторжествовала над могущественным монополистом? Если бы наша история была фильмом или романом, автора обвинили бы в том, что он спрятал рояль в кустах. Потому что в этот тяжелый момент пришла помощь с самой неожиданной стороны. На Western Union начал атаку финансист Джей Гулд, «король баронов-разбойников», который втихомолку скупал акции и готовился к захвату компании. Теперь уже Western Union сражалась за свою независимость, поэтому ей пришлось выйти из борьбы за телефонный бизнес — вести мелкие перепалки на фоне крупной угрозы было непозволительной роскошью.

Благодаря этому удару исподтишка, а также своей старомодной недалекости, Western Union не выдержала и была вынуждена распрощаться со своими имперскими планами. Вместо лидерства в бизнесе, который она могла бы купить за 100 тыс. долларов, компания начала переговоры с Вейлом, который поставил жесткие условия сделки. В итоге Western Union согласилась навсегда покинуть телефонную отрасль, а за это получила 20 % рентного дохода от эдисоновского телефона, а также обещание Bell никогда не выходить на телеграфный рынок и не конкурировать с Associated Press[{31}].

Историки и профессора бизнес-школ с тех пор ломают голову над вопросом, почему этот гигант так

легко пошел на столь невыгодную сделку. Здесь можно вспомнить и расхожее клише «чем выше летаешь, тем больнее падать», но на самом деле на исход этой битвы повлиял целый ряд факторов.

Возможно, руководство Western Union, не имея возможности ознакомиться с работами Шумпетера (он родился лишь несколько лет спустя), так и не осознало, что телефонная связь — не просто новый многообещающий рынок, а смертельная угроза. Это действительно непросто разглядеть. Кто бы, например, в 1960-х гг. мог представить, что компьютерная отрасль будет угрожать музыкальной? Да, нам это кажется очевидным. Но в то время Western Union могла не до конца понимать, что телефон заменит, а не просто дополнит телеграф. Не будем забывать, что телефоны в то время были весьма примитивны и относились к предметам роскоши. Потому-то Western Union, вполне вероятно, и решила, что позволить Bell развивать телефонные услуги не так уж и страшно — телефония представлялась ей смежной, но, по сути, отдельной монополией.

Хорас Кунс, изучавший историю коммуникаций, в 1939 г. указал на некоторые доводы в пользу этой версии. Он считал, что Western Union отступила, так как понимала, что оставаться в телефонной отрасли значило конкурировать с Bell на постоянной основе. По его словам, «никому в коммуникационном бизнесе не нравилась идея конкуренции. Все проходили через это и остались не в восторге. Как телефонная, так и телеграфная монополия открывали блестящие возможности, [но] они немного стоили без монопольного положения на рынке»{32}.

Как бы то ни было, в контексте нашей книги важно поразмыслить над альтернативным исходом событий. Мы все признаем, насколько сильно влияют на развитие

страны настоящие войны. Однако промышленные войны национального масштаба также формируют ее характер, а мы слишком часто недооцениваем их значение. Америка, вступившая в XX в. с единственным проводным монополистом в лице Western Union, скорее всего, серьезно отличалась бы — политически, экономически, культурно и в разных других отношениях — от Америки, которую мы знаем. От той страны, которая задала направление развития не только телефонной связи, но и, как мы увидим, радио и телевещанию, а в конце концов и интернету. Это была бы совершенно другая история.

Но в итоге Bell, теперь именуемая National Bell Telephone Company, осталась в телефонной отрасли и начала закладывать фундамент того, что впоследствии стало первой монополией Bell. Однако до телефонной системы в сегодняшнем понимании было еще далеко. Первая монополия Bell предлагала услуги богатым клиентам, работала главным образом в крупных городах на Востоке и была ограничена в сфере дальней связи. До идеи массового телефонного обслуживания, соединяющего всю страну, оставалось еще несколько десятилетий.

Тем временем в 1885 г. Bell Company поставила Вейла во главе нового подразделения, предназначенного для развития дальней связи. Вейл назвал его American Telephone and Telegraph Company, сокращенно AT&T, и с тех пор это название так или иначе красной нитью проходит через всю историю коммуникаций в США.

Глава 2
Радиомечты

Июльским днем 1921 г. Эндрю Уайт стоял около ринга в Джерси-Сити в окружении более чем 90 тыс. зрителей и готовился произнести слова, которые сделают его первым в истории спортивным комментатором. Сам он был поклонником бокса и работал в Radio Corporation of America. Ринг напоминал крошечный белый квадратик в волнующемся море людей. Все ждали, когда начнется «бой века»[33].

Создавалось впечатление, что противники на ринге не очень подходят друг другу. Тот, что побольше, был Джек Демпси, «костолом из Манассы», действующий чемпион-тяжеловес[34], популярность которого сильно упала после его отказа воевать в Первую мировую войну. Жорж Карпантье, его соперник, вышел на ринг под звуки «Марсельезы» и оглушительные крики поддержки. Толпа явно отдавала предпочтение французскому герою войны.

В руке Уайт держал нечто неожиданное — телефон. Он был снабжен невероятно длинным проводом, который тянулся со стадиона прямо до города Хобокен, где находился гигантский радиопередатчик. К этому передатчику крепилась огромная антенна, около 180 метров длиной, расположенная между башенными часами и близлежащим зданием. Телефон в руке Уайта выполнял функцию микрофона. А слабенький аппарат, с которым он соединялся, должен был — если получится — транслировать бой сотням тысяч слушателей, которые собрались в «радиозалах» в 61 городе.

Все эти планы кажутся сейчас совершенно обычными, но в то время это была настоящая революция — передавать информацию широкой публике с помощью

радиотехнологий! Сегодня мы не видим ничего особенного в том, чтобы за каким-то событием следили по телевизору или по радио гораздо больше человек, чем посетили его лично. Но до 1921 г. такое было просто неслыханно. Этот боксерский поединок фактически явился первым событием, к которому большинство приобщилось на расстоянии, а не прямо на месте.

Идея организовать радиовещание с поединка принадлежала молодому человеку по имени Джулиус Хопп, концертному менеджеру Madison Square Garden и радиолюбителю. Он хотел поэкспериментировать с применением радиотехнологии, которой до этого забавлялись только энтузиасты — они называли это «радиовещанием».

Конечно, Хопп не мог сделать это в одиночку. Он заручился поддержкой — финансовой и технической — Radio Company of America (RCA), которая в основном занималась военными проектами. Эндрю Уайт был ее вице-президентом, а кроме того, там работал Дэвид Сарнофф, молодой амбициозный топ-менеджер и загадочная личность, которая занимает центральное место в истории радио. Российский еврей, эмигрировавший в юные годы в США, он имел настоящее чутье на перспективные идеи, хотя, надо сказать, оно сочеталось с менее привлекательным качеством — склонностью приписывать их себе. Сарнофф обеспечил Хоппу финансовую помощь в несколько тысяч долларов, и вместе с Уайтом они сконцентрировали свои усилия на радиовещании поединка Демпси[35].

Масштаб этой попытки беспрецедентен. Однако, строго говоря, Сарнофф, Уайт и Хопп не сделали никакого открытия. Правильнее будет сказать, что они пытались привнести в массовую культуру то, чем уже многие годы забавлялись любители. Здесь можно

провести аналогию с электронными письмами, которые существовали с конца 1960-х гг., однако лишь в 1990-х достигли широкой аудитории. В различных формах радиовещание существовало еще в 1912 г., а возможно, и раньше[13].

Первопроходцами в этой сфере стали дилетанты, часть из которых были и вовсе подростками. У них имелись простейшие радиостанции, которые могли перехватывать сигналы с морских судов, а также позволяли болтать с товарищами, разделявшими их хобби. Они стали использовать слово broadcast (*рус.* «вещание») — в современных словарях оно трактуется как метод посадки семян: «распространение или распыление во всех направлениях, подобно зернам, летящим из ладони во время посева, которые рассыпаются повсюду»{36}. Радиолюбители мечтали, что радио, которое изначально существовало в виде двусторонних коммуникаций, сможет обогатить наше общество новыми возможностями. Людям не требовалось специальное оборудование — вполне хватало обычного радионабора. Как утверждала книга The Book of Wireless, вышедшая в 1916 г., «любой подросток, если по-настоящему захочет, сможет обзавестись своей станцией беспроводной связи»{37}.

Если у первопроходцев-радиолюбителей и существовал какой-то лидер, то это был изобретатель Ли де Форест, который к 1916 г. уже вел свою радиостанцию 2XG в Бронксе{38}. Он передавал результаты президентских выборов того года, а также пускал в эфир музыку и разговоры — около часа каждый день. QST Magazine, который издавала America Radio Relay League, писал в 1919 г. о станции Фореста: «Мы полагаем, что, по самым скромным оценкам, наша ежевечерняя аудитория превышает тысячу человек»{39}.

Однако вернемся в Джерси-Сити, где как раз начался поединок. Демпси набрасывается на Карпантье с тяжелым ударом (вы можете посмотреть видео в интернете), и, хотя тот энергично отбивает атаку, Демпси крупнее его и явно лидирует. Во втором раунде Карпантье ломает большой палец, но все же продолжает драться. К четвертому раунду превосходство Демпси неоспоримо — похоже, он наносит удары по голове и телу противника уже специально, поскольку француз подался вперед, еле держась на ногах. Затем голос Уайта: «Семь… восемь… девять… десять! Карпантье проиграл! Джек Демпси по-прежнему чемпион мира!»

Честно говоря, организаторам радиовещания этой схватки повезло, что боксеры уложились в четыре раунда. Вскоре после окончания поединка их оборудование сгорело. Тем не менее его хватило, чтобы больше 300 тыс. человек в радиозалах услышали ход событий. Wireless Age написал: «Ожидающая публика мгновенно воспринимала на слух это мировое событие во всех деталях… Смелая идея стала свершившимся фактом»[40].

Что особенно интересно в данной истории, так это абсолютная доступность новой технологии связи. Оглядываясь назад, можно сказать, что в тот период идеи любителей, для которых радио было просто хобби, выскакивали из неизвестности, словно удары Демпси, осыпавшие Карпантье. И хотя этот поединок, которому ошеломленно внимало столько ушей, не был причиной последующего радиобума, в каком-то смысле он стал его предвестником. По разным данным, число вещательных станций подскочило с пяти в 1921 г. до 525 в 1923 г. А к концу 1924 г. было продано более 2 млн радионаборов[41].

До интернета раннее радио было величайшим открытым медиаканалом XX в. и, возможно, самым важным с эпохи ранних газет примером того, как выглядит открытая, неограниченная система коммуникаций. Оно возникло в среде чудаков, которым нравилось пробовать передавать незнакомым людям в эфире голоса и другие звуки. А потом неожиданно вещание стало доступно практически каждому, и вскоре общество заполонили разнообразнейшие идеи относительно реализации этой технологии — от тривиальных до совершенно утопических.

Открытая эпоха американского радио

Когда в человеческих взаимоотношениях что-то идет не так, мы часто видим причину в плохой коммуникации. Это может случиться между мужем и женой, между генералом и командиром на передовой, между пилотом и диспетчером и даже между несколькими государствами. Качественная связь ведет к лучшему взаимопониманию и, возможно, позволяет убедиться в общих взглядах, а также предотвращает ненужные катастрофы. Видимо, именно поэтому каждый раз появление новой технологии связи приносит с собой надежду на исцеление всех пороков нашего общества.

Приход массового радиовещания вдохнул в жителей Америки и всего мира сверхъестественную веру в то, что радио станет благодетелем или даже спасителем человечества. И хотя причина не лежит на поверхности, такая вера — главный ключ к пониманию длинных циклов развития информационных средств. Открытие технологий вызвано не только стремлением к прибыли. Обычно мы наблюдаем мощную комбинацию обоих мотивов — и экономического, и гуманистического.

Те, кто вырос в конце XX в., знают об этой форме идеализма главным образом по огромным совместным интернет-проектам — таким как блогосфера или Википедия. Можно вспомнить и начинания, вызвавшие немало споров, например оцифровка огромных библиотек, реализованная Google. Частично именно этот импульс привлек мыслителей, подобных Лоуренсу Лессигу, изначально работавшему в области права, к исследованиям интернета и изучению антропологических и психологических последствий полной открытости и ее перспектив. Ученые, такие как Йохай Бенклер из Гарварда, Эбен Моглен и многие другие, приложили очень много сил, чтобы понять, что движет людьми, когда они создают информацию и делятся ею ради абстрактных благих целей.

Разумеется, человеческое стремление говорить, создавать, строить новое и вообще выражать себя ради удовольствия, не ожидая взамен никакой финансовой выгоды, существует очень давно. В наш век, когда контент стал очевидным товаром, неплохо вспомнить о том, что Гомер не ждал за свои труды никаких авторских отчислений. Да и сам факт оплаты разнообразной информации — книг, газет, музыки — не погасил в людях желание самовыражаться просто так, не думая о каком-либо вознаграждении. Задолго до интернета, в мире, где еще не было платного скачивания и даже коммерческого телевидения, именно желание копаться в разных приборах и общаться друг с другом просто потому, что это интересно, породило феномен, который мы называем вещанием, и фактически определило развитие этой технологии в ее первые годы. В журнальных публикациях 1910-х гг. мы чувствуем искреннее восхищение тем волнующим фактом, что посредством радио можно протянуть мостик до другого человека и соединиться с тысячами людей. И там нет ни намека на извлечение выгоды.

Вот с каким вдохновенным посланием обращается Ли де Форест к молодежи, рассказывая о беспроводной связи:

> Если у вас нет хобби — заведите его. Займитесь интересным делом, и ваша жизненная энергия утроится. Вы найдете общие темы с другими людьми и почувствуете, как здорово собираться вместе и обмениваться идеями. Это знакомо только тем, у кого есть любимое дело.
>
> Беспроводная связь — самое интересное из всех хобби. Ее возможности практически безграничны, и она невероятно увлекательна. Можно с энтузиазмом соревноваться с другими людьми, далекими и близкими, или в тихие ночные часы изучать ее самому и принимать сигналы от дружелюбных гостей со всего мира{42}.

Какие именно надежды возлагались на радио? В США, где родилось вещание, многие мечтали, что оно сгладит эффект расстояния: территория страны огромна, а федеральная власть далеко. «Посмотрите на карту Америки и постарайтесь представить, какое значение в итоге будет иметь радио», — писал редактор Scientific American Вальдемар Кэмпфферт в 1924 г.{43}

> Радио сможет объединить разобщенные населенные пункты и дома так, как никогда и не снилось в эпоху телеграфа с телефоном. Президент США сможет передавать важные сообщения в каждый дом, причем не в холодной, безличной форме, а в живой речи. Из некой политической абстракции он превратится в персонифицированное воплощение достоинства

> и мощи нашей страны, в доброго отца, который говорит со своими детьми.

Люди даже питали надежду, что улучшится качество публичных обсуждений, чего, пожалуй, несколько опрометчиво ожидать от электронных СМИ. «Несомненно, что благодаря радиовещанию выступления участников на политических дебатах станут более осмысленными, — читаем мы в колонке журнала Radio Broadcast[44]. — Слащавая чепуха и яростные напыщенные возгласы площадных крикунов, скорее всего, уйдут в прошлое, когда перед ораторами появится микрофон. Радиослушатель, удобно устроившись в своем любимом кресле, вряд ли захочет слушать, как кандидат поливает грязью остальных политиков. И горе тем, кто строит свою популярность на злобных пустословных тирадах и сотрясании воздуха».

Еще одна надежда касалась повышения культуры общества в целом. «Человеку нужно всего лишь включить свой приемник, и он услышит выступления лучших артистов мира», — сказал в 1922 г. Альфред Голдсмит, руководитель отдела исследований RCA[45].

> Все, чего бы он ни пожелал, — будь то опера, концерт или песня, спортивные новости или джаз — радиотелефон доставит прямо к слушателю. А это позволит человеку оценить их по достоинству. Мы можем быть уверены, что в результате наша страна поднимется на новый культурный уровень… Этот всенародный «университет в радиоэфире» будет иметь больше студентов, чем все наши вузы, вместе взятые.

Эти изначальные стремления отражают идеалистическое представление, что, если члены общества будут теснее связаны между собой посредством радио, они волей-неволей вырастут в личностном плане, освободятся от низших неосознанных импульсов, и это сделает все человечество гуманнее. Такая идея, безусловно, распространяется не только на технологии связи. Многие религии полагают, что дистанция между человеком и окружающими — источник ненужного страдания, который следует преодолевать. Возможно, именно поэтому некоторые были готовы приписать удивительный потенциал новой технологии не человеческому разуму, а Провидению. «Радио доказывает могущество Всевышнего, — писáл редактор Radio Dealer Марк Каспар в 1922 г.{46} — Библия говорит нам, что Бог вездесущ, видит все наши дела и знает все наши мысли. А теперь мы можем лучше понять, что если мы, простые смертные, с помощью радионабора длиной в пару футов[14] можем слушать людей, говорящих по всему миру, — какой же силой обладает Всевышний? Можем ли мы отныне сомневаться в его вездесущности и всемогуществе? Узрим же его всевидящее око!»

Открытая технология, в данном случае радиовещание, вселяла в людей надежду на совершенствование человечества потому, что создавала виртуальное сообщество. И эта надежда еще более замечательна потому, что радио в те годы было далеко от полной реализации своего потенциала. И в самом деле, его перспективы будоражили куда больше, чем все нынешние чудеса. Говоря словами де Фореста, радио — «это наука будущего, и она движется вперед быстрее, чем любая другая»{47}. Он убеждал молодежь «браться за работу в области радио, потому что она дает ни с чем не сравнимое удовольствие, учит

полезным навыкам и впоследствии может принести реальные плоды. Кроме того, оно вызывает у всех живой интерес, позволяет получать по беспроводной связи новости со всего мира и обеспечивает досуг, чтобы занятой человек мог переключиться со своих дел».

Здесь можно подчеркнуть, что людей заставляли мечтать не только чудеса новой технологии, но еще и открытость этой отрасли в период ее подъема. Порог входа в радиопространство был низким. В 1920-х гг. радио представляло собой двусторонний канал связи, доступный практически любому, а при наличии определенных средств любой клуб или институт мог запустить свою маленькую вещательную станцию. А теперь сравним это с сегодняшней ситуацией: радио никак не назовешь жизненно необходимым СМИ, однако получить радиолицензию трудно, а то и вообще невозможно. Вещать же без лицензии — уголовное преступление. В 1920 г. де Форест советовал: «Получить лицензию очень просто и совсем не затратно». Как мы увидим, радио оказалось ярким примером технологии, роль которой в качестве посредника общественных обсуждений не усилилась, а наоборот — ослабла, несмотря на ее жизненную силу, которой все так восхищались.

Но все же не будем преувеличивать «чистоту» раннего этапа развития радио: его основатели и их коммерческие партнеры имели множество мотивов, не исключая и меркантильные. В начале 1920-х гг. ряд изданий, например Radio News, публиковали списки всех действующих радиостанций, указывая их частоты и рассказывая, что там можно услышать. Это был предвестник TV Guide, который в свое время станет чрезвычайно доходным.

Из подобных списков видно, что многими ранними станциями управляли радиопроизводители, такие как

Westinghouse, которая улучшила модель приемника, и RCA. Обе компании, очевидно, были заинтересованы в продвижении радио. Однако многие станции делали любители, «радиоклубы», университеты, церкви, отели, птицеводческие фермы, газеты, армия и флот США. Одна из станций была создана Excelsior Motorcycle Company из Сиэтла.

От разнообразия станций буквально глаза разбегались. «Если перечислить все, что можно услышать в приемнике повсюду в пределах 500 км от Большого Нью-Йорка, то хватит на целую книгу, — рассказывал один из издателей таких списков. — В любое время дня и ночи, с любым устройством, способным принимать какие угодно волны, слушатель поймает что-нибудь интересное». Возникали целые классы станций — например, посвященные джазу, который иначе был просто недоступен большинству поклонников из среднего класса, живущих за пределами городских центров, где развивалось это искусство[48].

Однако только немногие из станций выжили в 1920-е гг. К тому же не стоит идеализировать радио, полагая, будто они, конкурируя между собой, предлагали качественный контент. Все эти разнообразные станции выходили в эфир лишь на несколько часов в день. Содержание эфира ограничивалось тем, что удавалось заполучить ведущему, будь то бедные музыканты, граммофонные записи или какие-нибудь любители поразглагольствовать. И все же мы можем себе представить, каким чудом казалось просто подключиться к эфиру и путешествовать по безграничному миру шкалы приемника — никогда не знаешь, что услышишь.

По своей природе раннее радио в Америке было местным, отсюда и пошла тенденция «локальности» в

радиовещании. Обычный охват составлял порядка 30 миль, и любительская станция, скажем, в Сиэтле вряд ли могла рассчитывать на аудиторию в масштабе всей страны. Станций, которые могли достичь дальних концов США, еще не существовало. Верхний предел был обозначен такими событиями, как поединок Демпси — Карпантье — сенсационная трансляция с максимальным сигналом в 200 миль. Поэтому без связи с другими станциями и при ограниченной мощности вещания радиостанции извлекали преимущества из своей вынужденной локальности. Они не пропускали ни одного бейсбольного матча или концерта по соседству. Местный пастор всегда мог рассчитывать, что его проповедь услышат не только прихожане, сидящие перед ним на скамейках. Такого понятия, как национальное радио — частное или государственное, — не существовало. И пока довлели эти ограничения, вокруг радио витала атмосфера идеализма. Даже Дэвид Сарнофф, будущий президент RCA, отметил: «Я рассматриваю радиовещание как некий инструмент очищения ума, как ванна для тела»{49}.

Идеалы британского вещания

В 1922 г. Джон Рит, младший сын шотландского священника, был назначен генеральным директором новой компании — British Broadcasting Company (BBC). Ему было 33 года, и он до этого не работал в сфере радиовещания, хотя вряд ли в те годы много людей могли похвастаться подобным опытом. Словом, назначение Рита стало настоящей загадкой для всех, включая его самого. Сам он написал в дневнике: «Я глубоко благодарен Господу за его милость. Всё в Его руках»{50}.

Небеса благоволили Риту, и ему удалось построить четкую и долгосрочную модель общественного вещания. С самого начала BBC, не оглядываясь на американский опыт, пошла другой дорогой. Открытая структура, бурлящая утопическими идеями и настроениями, была отринута. Ее заменило стремление преданно культивировать идеалы общественного служения. «Стратегия компании, — писал Рит в 1924 г., — состоит в том, чтобы как можно больше граждан получили лучшее из того, что есть». В соответствии с викторианскими представлениями о человеческом совершенствовании радио применялось для морального подъема, формирования характера и в целом для представления лучших достижений и стремлений человека. И так было с самого начала. Рит руководил радио как монополией со дня появления этого типа связи. В Британии не было периода открытости и вещательного многообразия, не было того волнующего всеобщего «базара», который царил в Америке. Власть Рита была абсолютной, хотя и ограниченной британским принципом самоконтроля.

Намерения Рита были очевидны и искренни. Он открыл лондонскую студию в Savoy Hill, где обстановка больше напоминала апартаменты джентльмена, чем прагматичный офис, чего естественно было ожидать. Гейл Педрик, литературный редактор BBC, отметил: «Расположенное рядом с Палатой общин, здание Savoy Hill можно было назвать самым приятным клубом Лондона. Здесь были камины, и посетителей приветствовал очень элегантный джентльмен, который отводил их в отдельные комнаты и предлагал виски с содовой». Начиная с 1926 г. все дикторы во время вещания должны были носить вечерние костюмы, по всей видимости, чтобы гости, одетые так же,

чувствовали себя комфортно, и в целом чтобы поддержать марку организации[51].

В своей книге Broadcast over Britain, которая вышла в 1924 г., Рит дал точное определение своему представлению о радио — в высшей степени достойный бизнес[52]. Этот информационный канал, по его мнению, не должен стать «лишь развлечением», удовлетворяющим «воображаемые желания» слушателя. Рит настаивал: не следует допускать никаких «уступок вульгарности». По его убеждению, все, что считается народным спросом, просто выдумка самих вещателей. Такой взгляд весьма напоминал позицию современника Рита Уолтера Липпмана в книге The Phantom Public («Фантомная публика»)[53]. Как позднее выразился Рит, «те, кто гордится, что дает публике якобы желаемое содержание, часто создает надуманный спрос на низшие стандарты, который затем и удовлетворяет»[54].

Миссия по повышению общих стандартов восприятия естественным образом вылилась в создание культурных и образовательных программ, включая лекции на важные темы от экспертов. Тем не менее неоднозначные проблемы обходились стороной. Предполагалось, что передачи частично смогут воодушевить людей на саморазвитие через формирование «знаний, опыта и характера, возможно, даже перед лицом препятствий, при этом никогда не сталкивая соревнующиеся между собой учения и не рекламируя панацею»[55]. Стоит признать, что запрет на провокационные темы сузил информационное русло — даже разговоры о правах женщин, например, могли оказаться слишком болезненными. Аса Бриггс рассказывает, что в 1924 г., когда Джорджа Бернарда Шоу пригласили на радио, его предупредили, чтобы он не говорил о политике и религии. Тот ответил:

«Политика и религия — это единственные вещи, о которых я говорю»[56].

Не все ограничения исходили от присущей Риту викторианской сдержанности. Его видение «более умного и просвещенного» общества иногда ограничивалось давлением государства[57]. BBC, бывшее изначально частным предприятием, с самого появления находилось под пристальным вниманием правительства, с которым у Рита так и не сложились отношения. В своем дневнике он называл Уинстона Черчилля «грубияном», «трусом», «презренным невежей» и «проклятым бандитом»[58]. К несчастью для Рита, его коллеги не разделяли его отношения к премьер-министру и были вполне счастливы следовать его курсу. Один из менеджеров BBC сказал: «мы не хотим, чтобы радиостанции использовались для пропаганды, которая взволнует одну часть населения и будет неприятна для другой»[59]. Таким образом, британское вещание придерживалось правил светской беседы за обедом, избегая всего, что могло бы огорчить или разозлить собеседника.

Возможно, самая известная из норм касается разговорного английского языка. Среди прочих задач BBC как носителя общественного доверия было спасти королевский английский от упадка. (Английский язык, по версии BBC, — все еще узнаваемая норма, хотя сегодня она приспособилась к народному использованию до такой степени, которая ужаснула бы основателей). Вопросы относительно «сомнительных элементов языка» переправлялись на рассмотрение к весьма примечательному совещательному комитету, включавшему Редьярда Киплинга, Джорджа Бернарда Шоу и поэта Роберта Бриджеса, которые встречались трижды в год[60]. Именно этот комитет ответственен за

запрет выражений типа «broadcasted» и «listen in» в языковом стандарте.

Мечта Рита о поднятии уровня масс, несомненно, носит оттенок снисходительности. Его мало волновали интересы простых людей, да и вообще он не слишком любил их. «Я ни капли не люблю своего ближнего, — признался он как-то в письме. — На самом деле он мне все больше не нравится — разъезжает по дорогам, вовсю дымит из выхлопной трубы и гордится тем, что является чертовым проклятьем всего общества»[61]. Это чувство привело его к определенному кризису веры. «Я глубоко верю в христианскую этику, но на практике христианин из меня никакой. Как я говорил, если любовь к ближнему является необходимым критерием допуска в компанию избранных, я не имею никаких шансов».

Хотя в целом Рит преуспел в том, чтобы сформировать BBC соответственно своему видению, он никогда не был доволен собственными успехами и чувствовал себя недооцененным. Когда в 1927 г. ему пожаловали рыцарский титул, но не посвятили в какой-либо орден, он записал в дневнике: «Обычное рыцарство — это почти оскорбление. Премьер-министр никогда не понимал важность нашей работы». Он пронес свою неудовлетворенность вплоть до 1940-х гг., когда его сделали бароном Ритом Стоунхейвенским. «Мне совершенно безразличны все эти почести, и я часто жалею, что вообще их принял. О чем я действительно беспокоюсь, так это о несправедливости того, когда их не дают и не предлагают».

Рит мог и дальше продолжать копить свои обиды на британское правительство, но в каком-то смысле его детище в долгу у государства. Мы уже говорили, что BBC, как бы пристально ни следили за ней власти, не стала подконтрольной правительству, оставшись

частной компанией, созданной сообществом радиопроизводителей. Лишь позднее, в 1927 г., она оказалась под более прямым общественным контролем как «коронная корпорация» — то есть корпорация, которой владеет король.

Таким образом, BBC в течение десятилетий обходилась без рекламы, которая вызывала столько споров на американском радио и в конце концов определила его развитие. BBC, как говорит Рит в своих мемуарах, «не намерена делать деньги ради самих денег»[62]. Доходы, поддерживающие компанию, шли от продажи лицензий на прием вещания (10 шиллингов), а также, на первых порах, от пошлин, заложенных в стоимость радионаборов. Что же касается американской модели доходов, то первый парламентский комитет по обсуждению радио запретил рекламу на основании того, что она может «снизить уровень», — хотя и без разъяснений того, почему упоминание консервированного мяса может иметь такое воздействие на аудиторию[63].

Такова картина радиовещания в 1920-е гг. С одной стороны Атлантического океана, на огромной территории США, существовали изолированные очаги работы местных и в основном непрофессиональных операторов. Этих энтузиастов вдохновляли любимое дело и некая туманная, но искренняя идея национального совершенствования. В Британии развивалась частная монополия, охватившая всю страну, — возможно, несколько высокомерная, но, несомненно, преданная идее приносить «лучшее из того, что есть» широкой публике. И в обеих странах этот период в истории радио был самым многообещающим и возвышенным.

Глава 3
Мистер Вейл — большой человек

Расположенное на северо-востоке штата Нью-Мексико плоскогорье Джонсон — широкое травянистое плато, более 2,5 тыс. м над уровнем моря. До ближайшего большого города — почти 25 км. Трава плотная и тянется до горизонта, прерываемая лишь редкими амбарами, серыми и побитыми погодой. Единственная каменная церковь давно заброшена.

На этом плоскогорье осенью 1908 г. фермер по имени Эдмунд Бёрч протягивал оцинкованный провод между рядами изгороди из колючей проволоки. По сути, используя только проволоку и свои собственные руки, Бёрч — один из горстки выживающих поселенцев — делал простейшую телефонную сеть, чтобы соединить свою ферму с фермами соседей на плоскогорье{64}.

Сегодня едва ли кто-то задумывается, как бы протянуть свою собственную телефонную сеть. Но Бёрч был «сам себе телефонный мастер». В первом десятилетии XX в. существовало много таких, как он, умельцев. Компания Bell не рвалась осваивать труднодоступные районы вроде плоскогорья Джонсон, которое было расположено на 600 метров выше ближайшего города. Поэтому Бёрч побудил своих соседей не ждать прихода Bell, а сделать все самим. «Фермер с телефоном, — уверял он, — идет в ногу со временем».

Среди прочего, Бёрча воодушевляла история из Scientific American под заголовком «Дешевая телефонная система для фермеров», опубликованная в 1900 г., — повествование о человеке из Индианы, который соединил фермы в своей местности, используя всего лишь оцинкованный провод и колючую проволоку.

В другом, не менее воодушевляющем тексте из Rural New Yorker говорилось: «Стройте свою сеть по самым высоким стандартам, сколько получится, однако все равно любыми способами проложите линии. Используйте колючую проволоку, только когда это абсолютно необходимо». Бёрч серьезно воспринял совет относительно контроля качества. К 1904 г. у него была прямая линия до двух соседей, и он показывал местной общине удивительные вещи, которые мистер Белл открыл еще 30 лет назад[65].

Через короткое время Бёрч основал компанию Mesa Telephone, чтобы охватить проводами все поселение. Она стала одной из сотен мелких телефонных компаний, появившихся по всей стране, с названиями вроде Swedish-American Telephone Company, Home Telephone Company, People’s Telephone Company[66]. Идейные соратники Бёрча называли себя «Независимыми». По их словам, это было «народное восстание» — социальное движение, направленное на «американскую промышленную независимость»[67].

Хотя Независимые были очень маленькой группой, они стали первым крупным вызовом первой монополии Bell. После окончания срока патента Белла в 1894 г. возникли сотни независимых фирм, готовых предоставлять телефонные услуги. Эпоха Независимых стала «открытой» фазой американской телефонной связи, и ей были свойственны совсем иные черты, чем Bell. Хотя сейчас Независимые в основном забыты и неизвестны большинству из нас, однако их идеи оказали глубокое влияние на коммуникации в США.

По контрасту с целевой аудиторией Независимых, первая монополия Bell обслуживала корпоративных клиентов и состоятельных людей, живших в больших городах Восточного побережья. Bell не торопилась расширять покрытие своей сети. И, по мнению Вейла, ее

бизнес-модель в целом была слишком инертной. Как и Независимые, он чувствовал потенциальную силу национальной сети. Однако, в то время как он стремился к промышленному величию, акционеры Bell заботились исключительно о дивидендах, особенно в центральном офисе. Некоторые из отделений в других крупных городах были более дальновидными. Конфликт достиг своего апогея в 1887 г., когда Bell вместо инвестиций в расширение заявила об особо крупных дивидендах. Удрученный Вейл написал, что его положение в компании стало «досадным и неприятным», и отбыл в Южную Америку в поисках приключений[68].

Независимые, укрепившись на фермах и в маленьких городках Запада, были новаторами, но не технического толка (в стиле Александра Белла), а концептуального. Они представляли себе новый мир, в котором телефон стал более дешевым и распространенным — словом, инструментом массовых коммуникаций и подспорьем в ежедневных делах. Они предчувствовали: главная ценность телефона не в том, что это улучшенный вариант телеграфа или перспективный бизнес, а в том, что это первая социальная технология. Как подметил один фермер в 1904 г., «с домашним телефоном приходят новые товарищеские связи, новая жизнь, новые возможности, новые отношения и привязанность к ферме со стороны молодежи и стариков»[69].

Типичные провинциальные телефонные системы представляли собой гигантские общие линии связи, позволяющие всей местной общине разговаривать и слушать друг друга. Конечно, о личном общении не было и речи, но в общих телефонах по сравнению с разговорами один на один имелись свои преимущества. Фермеры использовали телефонные линии, чтобы проводить музыкальные выступления. Историк Рональд

Клайн описал телефонные вечеринки, которые были на пике популярности в некоторых районах. Люди собирались вместе, чтобы послушать, так сказать, телефонные концерты. «Открытие телефонной линии в Тен Майл было отмечено пятничным вечерним концертом с граммофоном, скрипкой, банджо, французской гармошкой, гитарой и органом», — писала газета Macon Democrat в Миссури в 1904 г.{70}

Итак, хотя Bell Company изобрела телефон, она определенно не осознавала всего спектра его применения. И это настолько распространенное явление, что мы можем назвать его «близорукостью создателя». Снова и снова полное понимание потенциала изобретения оказывается уделом других людей. Это не обязательно технические гении, но они развивают его так, как первооткрывателю и не снилось. Данный феномен вряд ли носит мистический характер: в конце концов, изобретатель — это всего лишь отдельный человек, у него есть свои «слепые пятна», в то время как миллионы, если не миллиарды других людей способны увидеть новые сферы применения, которые были прямо под носом у творца. В этой книге мы не раз увидим повторение данного сценария. Сейчас же достаточно сказать, что именно простые фермеры в начале XX в. впервые использовали телефон для вещания — задолго до подъема радиовещания в 1920-х гг. Компания Бёрча Mesa Telephone предлагала своим клиентам ежедневный прогноз погоды, новости о крушении поездов и убийствах, а интервал между программами обозначался десятью короткими звонками. Как пишет Клайн, «каждый вечер в назначенное время, обычно в 7 часов, оператор звал все фермы на линию и сообщал время, погоду и обзоры рынка, заголовки газет и местные новости, “приправленные слухами”».

В теории конкуренции, применимой к информационным индустриям, как и ко всем прочим, мы говорим о *пороге вхождения.* Это препятствия, которые должен преодолеть новичок, чтобы попасть в игру. Но порог в информационной отрасли, товаром в которой являются разнообразные данные, может значить нечто большее, чем просто сдерживание коммерческих амбиций. Он может, в зависимости от важности канала связи в жизни общества, также ограничить свободу слова. Если мы хотим определить, насколько «открытой» является любая сфера, стоит начать именно с этого показателя: *стоимость входа*. Под этим мы подразумеваем просто цену входа на рынок, чтобы обрести клиентов. Скажем, около 100 долларов? Или 10 тыс. долларов? А может, миллиард? Эта величина демонстрирует, закрыта отрасль или открыта.

В первом десятилетии XXI в., например, если вы хотели начать конкурентный мобильный сервис, бросив вызов AT&T, Verizon и другим, цена входа — лицензия на частоту, вышки и прочие необходимые вещи — составляла около 10 млрд долларов. Это не те деньги, которые большинство из нас может позволить себе вложить в хобби. И такой размер стоимости входа — далеко не редкость. Таким образом, бо́льшую часть XX и XXI вв. рынок телефонов был по сути закрытым. Начинать совершенно новый телефонный сервис на своих собственных проводах было экономически невозможно, потому что цена входа обескураживала даже самые состоятельные компании, не говоря уже о провинциальных кооперативах.

Но на короткий период в 1890-х гг. ситуация была совершенно другой. И хотя мы не знаем точного современного эквивалента затрат, они были достаточно низки, чтобы фермеры вроде Эдмунда Бёрча, предприниматели в небольших городках и товарищества в сельских районах могли успешно

конкурировать с Bell. Таким образом, многие города в конце концов оказались охвачены двумя телефонными системами — мы называем это эрой «двойного обслуживания».

Почему вход на рынок был дешевле? Начнем с того, что телефонная связь в те времена была определенно несложной в техническом плане — это видно из того, что Бёрч полагался на простую оцинкованную проволоку. В городах, как правило, можно было просто пропустить провод поверх столбов, без необходимости тратиться на земляные работы. А в сельской местности дело обстояло еще проще: фермеры, подобно Бёрчу в штате Нью-Мексико, прикрепляли провода к заборам, создавая, по их выражению, «беличьи линии», и приделывая к их концам телефоны. Это была телефония в стиле телесериала Green Acres («Зеленые просторы»). Простота вкупе с отсутствием затрат на лицензию открывала дорогу в отрасль всем заинтересованным новичкам.

Схема соединения абонентов также способствовала успешной конкуренции независимых компаний с Bell. В сегодняшнем автоматизированном мире чем больше сеть, тем она лучше. Вы можете соединиться с множеством людей из самых разных точек мира. Но в то время операторам приходилось физически соединять один телефон с другим: «Назовите номер, пожалуйста!» (мы еще вернемся к телефонисткам в другой главе). Поэтому большая сеть означала медленные переключения, частые заторы и поломки. Эта уязвимость позволила Независимым начинать свой бизнес с узкого круга клиентов. В некоторых районах Bell вообще никогда не предлагала свои услуги, что дало возможность Независимым стать первыми на рынке.

Поначалу Bell просто игнорировала появление конкурентов. Торговый журнал Telephony печатал истории о фермерских телефонах в разделе «Юмор». Bell могла себе позволить такое отношение, пока фермеры работали в регионах, не охваченных ею. Но по мере того как Независимые строили все больше линий и создавали свои собственные объединения, они постепенно стали угрожать власти Bell. В конце концов в начале столетия она развернула кампанию против тех, кого теперь называла «оппозицией». И эта кампания была жестокой по меркам любой промышленной войны. Само собой разумеется, AT&T наотрез отказалась соединять свою систему с линиями Независимых, но этим она не ограничилась, а пошла гораздо дальше, чтобы сохранить монополию. Опираясь на доходы с других, более сильных рынков, Bell резко сбивала цены во всех регионах, где развернулась борьба, — так называемая тактика *искусственного занижения цен*[15]. Частым явлением было вредительство, причем с обеих сторон. Пол Лацке, сторонник Независимых, писал: «Повсеместно использовались подкупы и взятки, систематически демонтировалось оборудование, порой даже происходило насилие вплоть до анархии»{71}. Согласно одному свидетельству, представители Bell выдирали провода с телефонами, а затем «в поистине средневековой манере сваливали все это в кучу на улице и поджигали — чтобы дать урок на будущее»[16]{72}.

Независимые с нравоучительным пафосом жаловались на свою судьбу всем, кто готов был слушать. «Те, кто стал свидетелем весьма своеобразных, дикарских методов монополии Bell, знают, что это, без вопросов и сомнений, самая бессовестная компания в США. По сравнению с финансовым и промышленным злодейством Bell

гигантский трест Standard Oil — просто детский сад», — написал один из Независимых в Sound Waves, «ежемесячном журнале, посвященном интересам независимой телефонной связи»[73].

Но как бы ни была «коварна» стратегия Bell, в итоге она оказалась неэффективной. Никакие срывания проводов не могли отменить того факта, что Независимые удовлетворяли спрос на более дешевые телефонные услуги. К началу 1900-х гг. власть Bell стала угасать, словно она была Гулливером, которого свалили сотни лилипутов. По мере того как бизнес Независимых становился все более прибыльным и защищенным, даже их высказывания загорелись новым оптимизмом: «Дни процветания Bell прошли и никогда не вернутся. Общество научилось ценить хороший телефонный сервис и вежливое обслуживание, и люди больше не согласятся на грабительские цены и примитивные методы бостонского треста»[74]. К 1907 г. Пол Лацке, продвигая идеи Независимых, выпустил маленькую книжку под названием A Fight with an Octopus («Бой с осьминогом»). В ней говорилось о 3 млн телефонов Независимых против 2,5 млн у Bell и о полной победе на Западе. Лацке впоследствии предсказал, что «финальное сражение» развернется в Нью-Йорке: «Руководство Bell сделало остров Манхэттен своим Гибралтаром. Его защита станет захватывающим зрелищем… величайшая промышленная война века»[75].

От республики к империи

В начале 1900-х гг. Вейла, который жил тогда в Буэнос-Айресе, пригласили на остров Джекил в Южной Каролине, чтобы поиграть в карты с человеком, о котором он знал только понаслышке. Во

время этого визита или вскоре после него тот человек поделился с Вейлом своим планом, в то время секретным. Он и группа других финансистов собирались захватить контроль над Bell с целью не только восстановить ее прежнее господство, но и построить величайшую монополию, которую только знал свет. И во главе он хотел поставить Вейла. Как было известно Вейлу, собеседника стоило принимать всерьез, поскольку этот временный житель острова Джекил был не кто иной, как Дж. Морган, один из крупнейших монополистов той эпохи — впрочем, как и любой другой[76].

В 1907 г., заручившись согласием Вейла, Морган начал воплощать свой план в жизнь. После серии молниеносных финансовых маневров он получил контроль над Bell и выгнал бостонских владельцев. 62-летний Вейл занял пост президента American Telephone and Telegraph (AT&T), которая теперь являлась головной компанией, объединяющей всю систему Bell. Подобно легендарному возвращению Стива Джобса в Apple, новый приход Вейла в Bell изменил все.

После того как Вейл снова оказался в игре, начался большой переход телефонной отрасли от открытой, конкурентной фазы ко второй монополии Bell. Ее могущество в проводных коммуникациях длилось бо́льшую часть XX в. Во время перехода традиции централизованной власти в коммуникациях приняли зрелую форму. Будучи в изгнании, Вейл никогда не оставлял мечты об империи. Но теперь, имея поддержку Моргана, которая стала для него манной небесной, он строил поистине грандиозные планы даже по своим собственным меркам. По возвращении Вейл выступил с новым девизом, который говорил сам за себя:

ОДНА СИСТЕМА, ОДНА СТРАТЕГИЯ, УНИВЕРСАЛЬНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Важно понять его терминологию: это означало «без соперников», а не «для всех». Слово «универсальный» значило не «всеобщий» (как, например, единое медицинское обслуживание), а скорее «объединенный». Как объясняет историк Милтон Мюллер, универсальное обслуживание — это альтернатива выбору и, таким образом, призыв к избавлению от любых еретических схем ради великой идеи унификации телефонной связи[77].

С точки зрения Вейла и Моргана, строить дублирующие линии между любыми двумя пунктами так же бессмысленно, как прокладывать 20 железнодорожных путей между двумя городами (как порой случалось в XIX в.). Зачем делать 20 линий разного стандарта, когда можно обойтись одной, но зато высочайшего качества? Они также усвоили другой урок железных дорог: в отсутствие единого хозяина системный хаос уменьшает эффективность. Вейл считал, что «оппозиционные» телефонные компании пойдут на любое снижение доходности и качества, просто чтобы остаться в игре[78].

Философия Вейла хорошо видна в годовых отчетах AT&T — смелых и честных размышлениях о своей компании и об ответственности могущественной корпорации перед обществом. Именно в эти годы Вейл создал то, что останется идеологией Bell вплоть до распада системы в XX в. Любопытно, что взгляды Вейла во многом были такими же, как у его противников, Независимых. Он видел достоинства непрерывно растущей системы и глубоко верил, что телефон — часть «коммунальных услуг», предназначенных каждому американцу. Очевидно, что его отчеты были

рассчитаны на широкую публику, а не только на акционеров. Тем не менее они передают серьезную и неподдельную заботу об общественном благе. Вопрос, в котором он расходился с Независимыми, заключался в самом факте их существования[79].

Что же касается Дж. Моргана, то он в основном оставался в тени. Его имя лишь изредка мелькает в материалах, посвященных истории телефонной отрасли. Однако без его финансовой поддержки Вейлу никогда не удалось бы реализовать свое видение и воскресить монополию Bell. Разделял ли Морган отношение Вейла к общественному долгу корпорации, мы не знаем. Но он определенно разделял его энтузиазм по поводу монополии как оптимальной бизнес-модели. И в самом деле, как мы будем видеть снова и снова, поворот от открытой фазы отрасли к закрытому рынку обычно начинается, когда инвесторы чуют потенциал существенного роста доходов через создание монополии или когда они требуют большей надежности своих вложений. Доступ Вейла к капиталам Моргана позволил воплотить его идеи по развитию системы Bell, однако вместе с этим появился и ряд существенных условий.

Захват рынка

В 1909 г. по указанию Моргана и с помощью его денег Вейл завладел контрольным пакетом акций Western Union — компании, которая так мучила Bell раньше. Таким образом, он стал президентом обеих компаний. AT&T теперь контролировала все каналы междугородней мгновенной связи в США. А поскольку так называемые линии дальней связи, соединяющие одну местность с другой, были самой дефицитной частью коммуникационной инфраструктуры, —

единолично владеть ими означало обладать властью. Объединенные AT&T и Western Union отныне имели общих клиентов, офисы и операции — это было настоящее «сердце» дальней связи[80].

С поддержкой Моргана Вейл начал более мягкий курс по отношению к Независимым, которые работали локально. Там, где прежняя Bell применяла тактику выжженной земли, Вейл стремился к консолидации и интеграции. Соперникам было предложено не погибнуть, а присоединиться к нему, чтобы править коммуникациями вместе — на правах отца и детей.

Новая стратегия Bell предусматривала изменение подхода к вопросу, который был таким болезненным для Независимых в 1890-х гг., — отказу соединять сети. Нынешний сценарий Вейла был более тонким и многоплановым: он использовал соединение сетей не как кнут, а как пряник. И вместе со слияниями и поглощениями эта тактика оказалась безотказной. Данный эпизод содержит в себе сильный урок для любого независимого бизнеса, который столкнулся со значительно превосходящей его силой. Это урок так же актуален в 2010-х гг., как и столетие назад.

Договоры Вейла предлагали Независимым присоединиться к системе Bell, но требовали перехода на стандарты и оборудование AT&T. Также они устанавливали специальные сборы за использование линий дальней связи, хотя и без гарантий передачи звонка на номера вне системы Bell[81]. По сути, предложения Вейла являлись ультиматумом, который был известен еще со времен Чингисхана: присоединяйся к нам и раздели богатства или готовься к смерти. Но, собственно говоря, Вейлу не было нужды оглядываться так далеко в поисках примера — его современником был Джон Рокфеллер, который применил схему «покупка или гибель» в развитии компании Standard Oil.

Независимые пытались отговорить друг друга от договоров с Bell. Как писал один из них в информационном листке, «нельзя служить двум господам. Вы должны выбрать между народом и жадной корпорацией»{82}. Но даже относительно крупным Независимым сопротивление оказалось не по силам: их вынуждали присоединяться. Что же до тех, кто слабее, — их в открытую покупали, порой даже через агентов Моргана, которые скрывали свою связь с Bell. В 1911 г. компания Эдмунда Бёрча Mesa Telephone тоже сдалась и была продана Bell. Что стало с самим Бёрчем, для нас загадка, но его линии и само плоскогорье были заброшены к 1920-м гг.{83} [17]

Имелся ли у Независимых какой-нибудь шанс? Это остается предметом горячих споров. Историк коммуникаций Ричард Джон считает, что они встретили свой конец в больших городах от рук новых отделений Bell. Другие исследователи полагают, что во всем виновато государственное покровительство. Вот традиционный, хотя и часто опровергаемый взгляд на ситуацию: без собственных линий дальней связи Независимые в любом случае были обречены.

Любопытно, что у некоторых они все же наличествовали, хотя никто по отдельности или в какой-либо простой комбинации не мог образовать сеть, сравнимую с AT&T. Попытка создать альтернативную сеть с национальным охватом предпринималась еще в 1899 г. В тот год группа финансистов из Филадельфии, известная как Traction Kings, вступила в союз с другими игроками и образовала Telephone, Telegraph, and Cable Company of America. Она объявила, что ее «главной целью станет расширение и совершенствование дальней телефонной связи по всей стране, а кроме того, снижение тарифов»{84}.

Это были прародители MCI и Sprint — ростки конкуренции в секторе дальней связи. К сожалению, еще до начала бизнеса все спонсоры вдруг вышли из проекта по непонятным причинам. Согласно расследованию Федеральной комиссии по связи, проведенному десятилетия спустя, в 1936 г. на Traction King началось давление со стороны самого Моргана, чьи представления о монополии к тому времени уже сформировались. Как подтверждают выводы комиссии, ни одна конкурирующая сеть дальней связи не могла получить финансирование ни в США, ни за рубежом. Из-за отсутствия возможностей, координации и денег никакой настоящий соперник так и не смог появиться в отрасли вплоть до 1970-х гг. — то есть в течение 60 лет. Вот каким прочным было наследие Дж. Моргана.

Даже если отставить в сторону его влияние, сама по себе стратегия Вейла показывает, что избирательная открытость может быть еще коварнее для предполагаемых конкурентов, чем полностью закрытая система. Если пригласить конкурента на обед, то он не испугается, что сам станет обедом. Здесь прослеживается та же логика, которой следовала Microsoft в 1990-е гг., когда ее операционная система Windows была такой же частично открытой. Как AT&T, Microsoft приглашала своих врагов присоединяться и пользоваться преимуществами открытой платформы. При этом она надеялась, что они не заметят ловушку — или не станут о ней беспокоиться. Потому что, как и в случае с Bell, после заключения сделки с Microsoft пути назад уже не было.

Антимонополия

Установка «Одна компания, одна система» открыла взгляд Вейла на концепцию коммуникационной

монополии. Однако адвокатам Bell, разумеется, не улыбалась перспектива работать под девизом, который звучал как насмешка над антимонопольным законодательством.

В 1910-х гг. американские законы вроде Акта Шермана, самого широкого законодательного акта, были еще достаточно новыми попытками сдержать тресты, утвердившие свое господство в таких отраслях, как нефть, сталь и железные дороги. Закон запрещал «соглашения, ограничивающие торговлю», и наказывал монополистов, которые попирали его предписания. Администрации Рузвельта и Тафта начали активно использовать силу этого закона в начале 1900-х гг. Ситуация достигла пика в 1909 г., когда Министерство юстиции привлекло к ответственности Standard Oil и Джона Рокфеллера за действия, которые не сильно отличались от кампании Bell против Независимых. Вынесенный вердикт разбил Standard Oil на 35 частей.

За год до этого представители администрации Тафта пришли к AT&T, чтобы начать дело, которое пахло неизбежным расследованием и судебным процессом против компании по поводу концентрации телефонной отрасли. Но с первой встречи судьи и AT&T мы наблюдаем картину, которая появится снова и снова в истории коммуникаций. Государство начало тщательно обдумывать, как лучше поступить: благословить или разрушить власть монополии. Тем самым, по сути, решался вопрос, будет ли отдана отрасль под чей-то контроль. Теодор Вейл оказался верховным жрецом, заручившимся благословением государства на монопольное доминирование.

Угроза, исходившая от Министерства юстиции, едва ли была мнимой. Подобно Bell, кинематографический трест Томаса Эдисона (о котором пойдет речь в другой главе) тоже привлек внимание государства, стал мишенью атаки и был расформирован в 1915 г. Имелись

все основания ожидать такой же судьбы для системы Bell. Но как раз в этот момент Вейл применил совершенно неожиданный и оригинальный ход.

Сегодня это сложно себе представить, но Вейл повернулся лицом к правительству, согласился поставить себе рамки и попросил, чтобы его регулировали. Bell приняла тарифы, установленные правительством, а взамен просила лишь, чтобы регулирование цен было «справедливым и честным». Вообразите себе Microsoft, которая бы в 1990-х гг. просила кабинет Клинтона и Министерство юстиции определить цену установки Windows! Или представьте, что Google запрашивает государственный регламент для своей поисковой системы. В общем, вызвав бурные обсуждения вокруг компании, Вейл, похоже, подкреплял слова делами.

Благодаря своей примиряющей, если не прямо смиренной политике AT&T покончила с судебным процессом в 1913 г., согласившись на компромиссное решение, в честь вице-президента Bell названное «Соглашением Кингсбери». В ходе переговоров Bell пошла на большую уступку — она согласилась продать Western Union, а кроме того, пообещала оставить в покое Независимых, довольствуясь своими линиями дальней связи, и воздержаться от покупки новых независимых компаний на более чем тысяче местных рынков[85].

Независимые, видимо, рассматривали Соглашение Кингсбери как спасение — «подарок от Санта-Клауса Bell», как выразился один из них. Однако фактически сделка означала не то, что казалось. Действительно, расставаясь с Western Union, Bell прощалась с мечтами о полной монополии над проводной связью — но на самом деле телеграф и так уже весьма быстро уходил в прошлое. Пусть Независимые неожиданно получили возможность присоединиться к дальним линиям Bell —

только вот, по всей видимости, немногие воспользовались этой возможностью. На поверхности это была победа конкуренции, но со временем Соглашение Кингсбери зазвучало похоронным звоном по открытому рынку.

Хитрый ход составителей этого документа заключался в том, чтобы сделать относительно безболезненные уступки, которые предотвратили более суровые действия, — так прививка дает иммунитет, подставляя иммунную систему под удар гораздо менее опасного возбудителя. Предлагая отказаться от господства в умирающей отрасли и делая доступной опцию, которую мало кто мог использовать, Bell избежала самой серьезной опасности: национализации. (На самом деле Bell была ненадолго национализирована во время Первой мировой войны.) Правительство было удовлетворено, и даже Вудро Вильсон приветствовал это как пример искусного управления делами. А самым большим достижением Соглашения Кингсбери стало то, что оно открыло для Bell перспективы спокойной консолидации отрасли[86].

Стратегия, разработанная Вейлом в 1910-х гг., остается поучительной для всех, кто метит в монополисты. И за национализацию Bell, и за свободную конкуренцию выступали весьма влиятельные люди. Ключевым стало заявление о благе, которое никто не мог оспорить: сделать Америку самой развитой страной в плане коммуникаций, а для этого обеспечить телефоном каждый дом. Вейл доказал, что система Bell может сделать это эффективнее, чем любые другие, и таким образом превратил унификацию системы в проявление патриотизма.

В области антимонопольной теории продолжаются долгие дебаты по поводу того, что именно нужно принимать во внимание, оценивая действия

монополиста. Роберт Борк, бывший в свое время федеральным судьей, печально известный кандидат в Верховный суд, которому было отказано, знаменит такой точкой зрения: намерения корпорации, пагубные они или благотворные, не должны приниматься в расчет[87]. И все же Борк знал, что на протяжении большей части антимонопольной истории всё определяет отношение, даже если теоретически рыночная эффективность должна значить больше.

Вейл, похоже, интуитивно чувствовал, что антимонопольное законодательство, а возможно, и все законы вообще подвержены влиянию восприятия добра и зла, правильного и неправильного. Он понимал, что общество и правительство поднимутся против несправедливости и жадности, но не обязательно против размера компании как такового. Если бы Голиаф не оскорблял веру Давида, возможно, тому бы и не пришлось доставать из кармана пращу. Вейл провозгласил AT&T как приход просвещенной монополии, общественной службы будущего. Он обещал не причинять зла. И правительство поверило ему.

Оператор универсального обслуживания и друг правительства

Из того, как Вейл справился с антимонопольными проблемами, мы выводим центральную линию его мировоззрения: просвещенная монополия должна приносить добро по мере своей успешности, служа обществу в тесном сотрудничестве с правительством. Он видел свою компанию служанкой государства, а телефон — общедоступной коммунальной услугой. Это одновременно самый привлекательный и самый тревожный элемент его мировоззрения. Вейл не видел ничего дурного в компаниях-гигантах. Наоборот, он

верил в них — при условии, что это дружелюбные гиганты. Вейл был убежден, что сила должна быть сконцентрирована для всеобщего блага и что с большой властью приходит и большая ответственность.

Самым значимым его достижением — в теории, если не на практике, — было согласие стать *оператором универсального обслуживания* (*англ*. common carrier)[18]. Это обещание, в отличие от стиля работы Western Union, означало, что Bell не будет выбирать любимчиков из других отраслей экономической или общественной жизни — словом, из любой области, на которую может повлиять привилегированный доступ к растущим информационным сетям. Несмотря на свой монопольный характер, Bell брала обязательство ни во что не вмешиваться и оставаться одинаково открытой для всех пользователей — то есть универсальной в первоначальном значении, а не в том искаженном смысле, который передавал ее девиз[19]. В основе идеи оператора универсального обслуживания — концепция, которая может показаться эзотерической. Но на самом деле она настолько фундаментальна для свободных коммуникаций — и по проводам, и по радиоволнам, — насколько Первая поправка к Конституции США важна для свободы слова. Само по себе выражение common carrier старое[20]: оно относится к Англии XV в. Это понятие потребовалось, чтобы примириться с фактом, что английские частные фирмы управляют дорогами, паромами и т. д. — словом, тем, что в большинстве стран относилось к общественному управлению.

Таким образом, Bell обещала придерживаться фиксированных тарифов, обеспечивать сервис, никого не дискриминируя, и служить любому клиенту, который готов заплатить. Это целенаправленное единообразие сделало телефонные услуги Bell похожими на службу такси в большинстве городов, — но ведь и сама

концепция оператора универсального обслуживания берет начало в сфере транспорта.

В основе этой концепции лежит понимание, что определенные отрасли либо крайне тесно связаны с общественным благом, либо настолько жизненно важны по своей сути (например, вода или электричество), что их нужно принудить отказаться от всякой дискриминации. Простой пример: если простой лодочник владеет единственным паромом до города, он получает огромную власть над другими секторами экономики и даже над государственными властями. Если бы он, к примеру, решил брать за провоз товара с одного мясника больше, чем с другого, то мог бы обанкротить того, кто ему не по душе. Поэтому получается, что лодочник несет больше ответственности по сравнению с теми, у кого другие занятия.

Перед экономикой встает один большой вопрос (сегодня от него зависят многие миллиарды долларов). Нужно стратегически решить, какие сферы считать операторами универсального обслуживания с особым долгом перед обществом (как позиционировала себя Bell), какие компании оставить в управлении государства (подобно Почтовому ведомству, которое сохраняет этот статус с тех пор, как его основал Франклин), а какие считать «обычными услугами» и предоставить их волнам свободного рынка[21]. В англо-американских нормах общего права важно понять, насколько незаменимы или необходимы данные услуги. Те индустрии, которые обеспечивают инфраструктуру для движения информации, товаров или денег, очевидно, более жизненно важны, чем, скажем, единственный в стране производитель сахара.

Фактически эта логика привела нас к четырем основным сферам, которые можно обозначить как

«общественные призвания»: телекоммуникации, банки, энергетика и транспорт. Каждый из них играет центральную роль в жизни страны и в экономике, поэтому эти индустрии стали объектом регулирования как операторы универсального обслуживания или инфраструктуры.

Сам Вейл предлагает четкое объяснение в духе традиционного общего права:

> Ради защиты общества, жизни людей и здоровья необходимо любой ценой обеспечить дороги, чистую воду, санитарные системы в местах плотного скопления людей, а также почтовую службу широкого охвата. Различие между службами должно проводиться правительством. Те, кому надлежит остаться в частном секторе под соответствующим контролем, должны быть управляемы в соответствии со степенью необходимости для общества в целом, независимо от личных преимуществ{88}.

Так что, если мы думаем, что Соглашение Кингсбери дало зеленый свет самой доходной монополии за всю историю, — оно компенсировало это пользой от оператора универсального обслуживания. Ведь Bell действительно протянула телефонные провода в каждый американский дом и десятилетиями обеспечивала надежную связь. Но не нужно быть горячим либертарианцем, чтобы увидеть серьезные опасности, присущие объединению огромной власти государства и крупнейшего информационного монополиста[22].

Вейл умер в 1920 г. в возрасте 74 лет, вскоре после отставки с поста президента AT&T, но к этому времени

работа всей его жизни была уже завершена. Система Bell бесспорно господствовала в американской телефонной отрасли, а дальняя связь была приведена к единым стандартам согласно его замыслу. В 1921 г. Конгресс принял Акт Грэма, признающий монополию AT&T и убирающий все оставшиеся препятствия на пути к интеграции. Идея открытой конкурентной системы проиграла концепции AT&T, предполагавшей просвещенную, одобренную и регулируемую монополию. В этой форме AT&T останется главенствовать до 1980-х гг., и в сходной форме она вернется в новом тысячелетии. Как пишет Милтон Мюллер, Вейл обеспечил «политическую и идеологическую победу своей теории регулируемой монополии, усовершенствованной под флагом универсального обслуживания»[89]. Биограф Вейла добавляет: «Великое дело, которое он создал, продолжает жить, и оно бессмертно, пока люди продолжают покупать и продавать в потоке общественной жизни».

Как оценивать наследие Вейла? Вне официальных историй компании Вейл остается противоречивой фигурой из-за своей стойкой и открытой приверженности монополизму. Человек, вступающий в крайне многообразную конкурентную отрасль и истребляющий всех соперников, вряд ли может претендовать на уважение за пределами своей корпорации. Даже среди самых жестких из могущественных предпринимателей мало кто может сравниться с ним. Поэтому велик соблазн нацепить на него ярлык злодея.

И все же, если в диктатуре — промышленной или любой другой — существует своя логика и благо, вердикт по каждому конкретному режиму должен, по мысли Платона, неизбежно опираться на характер

господства. В этом смысле Вейла, безжалостного человека с манией величия, можно по-новому оценить за его чувство огромной ответственности и открыто признаваемую преданность общему благу, которая для него всегда значила больше, чем просто красивые слова. Вейл никогда не притворялся, будто у Bell нет выбора в способах ведения бизнеса. Он просто настаивал, что отрасль без свободного рынка приносит более высокую прибыль для всех. Вейл принял на себя обязанности оператора универсального обслуживания, так же как и регулируемые цены, а взамен получил безопасность для своей монополии и душевное спокойствие. Из-за этого, возможно, он приносил акционерам прибыль меньше той, которую мог бы ожидать сегодняшний бизнес. Вейл прекрасно сознавал, насколько важна телефонная сеть для всей страны, и нет никаких свидетельств, что он когда-либо ставил доходность AT&T выше ее ответственности перед обществом. Таким образом, мы сталкиваемся с весьма неоднозначной персоной: убежденный монополист, но при этом благодетель, живущий согласно своим идеалам просвещенного деспотизма. И похоже, что изъяны этого статуса лежат на совести не самого Теодора Вейла, а тех, кто пришел ему на смену.

Глава 4
Еще не время для художественных фильмов

В 1912 г. небольшого роста усатый мужчина по имени Адольф Цукор терпеливо сидел перед офисом самого влиятельного человека в американском кино. Это был Джеремия Кеннеди, президент Edison Motion Picture Patents Company в Нью-Джерси. Цукор же владел небольшим кинотеатром на нью-йоркской площади Юнион-сквер. Еврей-иммигрант, он говорил по-английски с акцентом — из родной венгерской деревни Цукор уехал в 16 лет. Собственно, он продемонстрировал недюжинную целеустремленность уже тем, что добился приглашения на эту встречу. У него имелись амбициозные планы изменить американский кинематограф, но для этого требовалась лицензия от компании Кеннеди. Цукор сидел у офиса в ожидании целых три часа[90].

В те времена ни один город в США, включая Нью-Йорк, нельзя было назвать мировой столицей кинобизнеса. Этот титул мог носить Париж: в мире царили две французские компании Pathé Frères и Gaumont. Первая в одиночку распространяла в Америке вдвое больше фильмов, чем все американские киностудии, вместе взятые. С 1908 г. и до Первой мировой войны эпоха французского господства дала начало первым настоящим художественным фильмам (длиной больше 20 минут), кинохронике и бессмертным жанрам комедии, погони и мелодрамы. Французские режиссеры были первыми, кто поставил знаменитых театральных актеров перед кинокамерой и привлек известных композиторов к сочинению музыки. В Париже

находился и крупнейший кинотеатр в мире — Gaumont на улице Коленкур, где помещалось 3,4 тыс. зрителей, а после расширения — все 6 тыс.{91}

На тот момент США оставались на задворках отрасли, несмотря на важную роль в изобретении технологии кино. Фильмы пользовались популярностью, но они все еще были в новинку и шли в дополнение к живым юмористическим программам, танцующим обезьянам и прочим вещам в стиле водевиля. Американские фильмы были тогда короткими (большинство длилось всего несколько минут), сюжеты их — неразвитыми, а актеры неизвестными.

Французский стиль кинематографа еще не перебрался сюда через Атлантику, и план Цукора состоял в том, чтобы перенести европейский опыт на американскую почву. Эта идея была не так очевидна, как может показаться. Американские кинотеатры, которые иронически назывались «nickelodeon»[23], несмотря на свою широкую популярность, имели дурную славу. Как написал журналист Moving Picture World в 1910 г.:

> Мне было бы комфортнее находиться в поезде со скотом, чем здесь. В помещении витали 500 разных запахов, смешанных в один. Одна молодая леди упала в обморок, и ее пришлось вынести из кинотеатра. Я могу это понять — в конце концов, людям с чувствительными носами не стоит гулять по трущобам. Сложнее смириться с тем, что вкусы этой бурлящей массы людского стада господствовали в фильмах{92}.

Но Цукор отнюдь не считал, что кино должно оставаться уделом «бурлящих масс». В 1912 г. этот

иммигрант, сколотивший изрядное состояние на торговле мехом, разглядел превосходный начальный проект, чтобы поднять американский рынок. Это был фильм Queen Elizabeth («Королева Елизавета»)[24], в котором снялась французская актриса Сара Бернар, необычайно популярная в США. Цукор был настолько уверен в успехе, что выложил целых 18 тыс. долларов за американские права на фильм. Позднее он помпезно сообщил журналистам: «Мы считаем, что наша работа сродни миссионерскому распространению высшего искусства и что мы помогаем прививать вкус к лучшим вещам»{93}.

Но зачем ему была эта встреча с Кеннеди из Edison Company? Сегодня это, возможно, звучит странно, но для показа «Королевы Елизаветы» даже в своем собственном кинотеатре Цукору нужна была лицензия от Edison Company. Эта компания была лидером Кинотреста (Film Trust), картеля из 10 фирм, который в то время владел всеми значимыми американскими патентами на технологию кинематографа. Используя силу своих патентов, чтобы определять доступность фильмов в кинотеатрах, Трест фактически решал, какие фильмы увидят американские зрители.

Во многих отношениях состояние киноискусства в США было просто точкой зрения Треста, который предпочитал только короткие, простоватые фильмы, не затрагивающие острых тем. Что же касается звезд и имен актеров в титрах — это запрещалось. Поэтому лента «Королева Елизавета», которая, согласно европейским традициям, длилась 40 минут и блистала яркой актерской игрой, совершенно выбивалась из рамок американского кино.

Наконец Кеннеди впустил Цукора в свой кабинет. В автобиографии Цукор написал, что его не обидело долгое ожидание, ведь в то время он не был настолько

важной персоной, чтобы обижаться. Кеннеди вежливо выслушал его предложение, но не стал ничего делать. «Еще не время для художественных фильмов, — сказал он. — Если оно вообще когда-нибудь наступит»[94].

Заложник своих огромных инвестиций, Цукор понимал: пути назад нет. Он стал, по выражению исследователя кино Джеймса Форшера, «еще одним изгоем»[95]. Цукор начал прокладывать дорогу, которая медленно, но верно вела к созданию Голливуда и всего, что он значит теперь для Америки и для целого мира.

Пусть в 1912 г. Кеннеди был самым влиятельным человеком в американском кино, но он не знал, что торговец мехом, сидящий перед ним, в будущем станет президентом Paramount Pictures и займет его место в отрасли. «Королева Елизавета» оправдала надежды Цукора, и с нее началась новая бизнес-модель, которая была основана на «известных исполнителях», или, как мы их называем, кассовых актерах. Цукор станет деспотом иного рода, чем Кеннеди: безжалостный и целеустремленный, наподобие дона Вито Корлеоне, в эпоху раннего Голливуда он в равной мере будет использовать покровительство и запугивание. Но в 1912 г. это был просто амбициозный владелец маленького кинотеатра на площади Юнион-сквер. Мы увидим, что его путь на высоты кинобизнеса сильно повлиял на историю этой индустрии в Америке.

Зарождение Кинотреста

Если вы не историк кино, то, возможно, вам неизвестно, кто его изобрел (во всяком случае, об изобретателях телефона или лампочки известно гораздо больше). Такого рода неведение — обычно признак того, что права изобретателя были выкуплены, либо он подвергся давлению, либо просто не смог

основать свою собственную отрасль по примеру Александра Белла. Американскую киноиндустрию можно назвать наглядным примером эффекта Кроноса: большинство изобретателей кино были поглощены лидером развлекательной сферы, а именно граммофоном. Поэтому когда мы говорим об основателе американской киноиндустрии, то подразумеваем крестного отца граммофона Томаса Эдисона.

Так что же насчет изобретателей кино? В 1895 г. во Франции человек по имени Луи Люмьер изобрел работающую камеру и проектор, однако индустрию он развивать не стал и пустился на поиски новых открытий. Как это часто случается, в тот же год, когда Люмьер придумал проектор, в США некто Чарльз Фрэнсис Дженкинс вместе с товарищем изобрели еще один, окрестив его фантоскопом. К сентябрю они уже сделали простейший кинотеатр на выставке Cotton States в Атланте, Джорджия.

Как и Люмьер, Дженкинс не стал основателем индустрии кино, но ему помешала не жажда новых горизонтов. Его надежды были разрушены, когда партнер продал разработки Эдисону. Тот сразу же выпустил их на рынок под названием витаскоп — по сути, это был тот же фантоскоп, но под новой торговой маркой. В конце концов Дженкинсу ничего не оставалось, как продать свою долю в патенте на первый кинопроектор за 2,5 тыс. долларов. «История повторяется, — скажет он годы спустя. — Изобретатель получает опыт, а капиталист — изобретение»[96].

Контроль над фантоскопом принес Эдисону некоторую власть, но этого было недостаточно для господства в нарождающейся отрасли. Еще одна компания, Biograph, вскоре вышла на рынок со своей камерой, и молодая сфера почти на десятилетие

погрузилась в тяжбу между двумя конфликтующими патентами.

К 1908 г. противники решили уладить разногласия созданием Motion Pictures Patent Company, в офисе которой мы и встретили Цукора. Кинотрест, как его часто называли, включал крупнейших производителей фильмов (Edison, Biograph и др.), а также лидирующую фирму по производству кинопленки Eastman Kodak. Во избежание «разрушительной» конкуренции этот картель собрал 16 ключевых патентов, заблокировал львиную долю импорта фильмов и установил цены для каждого этапа создания и показа кино. Существовали, к примеру, фиксированные тарифы за фут пленки, которые дистрибьюторы платили производителям, еще один сбор (изначально 2 доллара в неделю) взимали с кинотеатров за использование запатентованных Трестом проекторов и т. д. Пока партнеры исправно платили все отчисления, устойчивая прибыль была более-менее обеспечена. А собрав все сопутствующие патенты, Трест смог наконец покончить с губительными судебными процессами между своими членами.

Вскоре после создания Трест провел серию встреч, чтобы объявить новые правила остальной части американской киноиндустрии, а самое главное — ключевым дистрибьюторам и крупным владельцам кинотеатров. В 1909 г. на одной из таких встреч в нью-йоркском отеле Imperial присутствовал Карл Леммле, невысокий человек, похожий на гнома, — его рост едва достигал 1,5 метра. Он был родом из Германии. Подобно Цукору и многим иммигрантам той поры, Леммле сделал состояние на продаже одежды, а потом около 1906 г. переключился на кинотеатры. Таким образом, на встрече в Imperial Леммле присутствовал в качестве крупного дистрибьютора на Среднем Западе[97].

То, что он там услышал, пришлось ему не по душе. Отныне только членам Треста разрешалось создавать фильмы и импортировать в США зарубежные киноленты, иначе за несанкционированную деятельность в этих областях грозило судебное разбирательство о нарушении патентных прав. Каждый владелец кинотеатра был обязан получить лицензию на показ фильма, которая стоила 2 доллара в неделю. А любой кинотеатр либо дистрибьютор, нарушивший правила, немедленно подвергался бойкоту: для него закрывался всякий доступ к фильмам. По словам Джона Дринкуотера, биографа Леммле, «от присутствующих не ожидалось высказывание мнений, им просто предлагали подчиниться распоряжениям»[98].

Выступить в одиночку против Треста — страшная перспектива. Сотрудничество, очевидно, путь наименьшего сопротивления, — гораздо благоразумнее. Как крупный дистрибьютор, Леммле занимал достаточно важную позицию, чтобы получить за свое согласие хорошее вознаграждение. И все же он отказался в резкой форме — мы никогда не узнаем почему. Его биограф пишет, что он затеял промышленную войну, движимый искренним гневом. «Он тут же решил, что Трест воплощает пагубную идею, угрожая всему будущему отрасли», — считает Дринкуотер. С точки зрения Леммле, «по природе эта новая тирания была испорченной и развращенной — он так считал, и это были не простые придирки, а глубокое и искреннее убеждение»[99].

Итак, 24 апреля 1909 г. Леммле стал первым, кто открыто и публично бросил Тресту вызов, провозгласив себя «Независимым»[100]. Его проект в лучшем случае был весьма рискованным — по одному тому, что без доступа к фильмам его бизнес ждала голодная смерть. Кроме того, он таким образом сам напрашивался на

патентные иски и вызывал на себя всевозможные атаки со стороны Треста. Во многих отношениях для сравнительно успешного бизнесмена-иммигранта это был самоубийственный путь.

Смелое решение Леммле, как и в свое время Цукора, представляет собой интересный пример динамики, которую мы уже наблюдали раньше. Мы видели, как важны аутсайдеры для промышленных инноваций: только у них есть желание или интерес, чтобы бросить вызов доминирующей индустрии. И мы видели, какой мощью обладает логика, выходящая за границы благосостояния и безопасности (факторы вне мотивации благоразумного экономического игрока), — она вдохновляет на действия, трансформирующие отрасль. Леммле инстинктивно презирал господство Треста, и его желание быть свободным оказало глубокое и длительное воздействие на американский кинематограф.

Объявив о своей независимости в 1909 г., Леммле призвал «товарищей по борьбе» обличать «осьминога кинобизнеса». Он дерзко, пусть и не вполне рационально, доказывал, что поражение Треста неизбежно. «Река всегда находит путь к океану, — сказал Леммле, — и, подобно ей, мы найдем путь к свободному кино. Независимые с блеском одержат победу в этой битве». Фактически он призвал остальных присоединиться к кампании гражданского неповиновения, включая отказ платить 2 доллара в неделю, чтобы «заниматься своим делом». Причем он лично дал слово, которое, казалось бы, просто не мог сдержать: Леммле намеревался обеспечивать фильмами любого, кто к нему присоединится. Он озвучил «железное обещание предоставлять лучшие фильмы и лучшее обслуживание в любое время, наперекор самому дьяволу»[101].

К несчастью для него, большинство коллег Леммле не горели желанием воевать с Трестом. Они либо принимали его правила, либо выходили из бизнеса. В 1910 г. Трест начал консолидировать ключевых дистрибьюторов, планомерно скупая их, и собрал, согласно Аптону Синклеру, 119 из 120 крупнейших компаний сектора[102]. Среди тех, кто решил признать себя побежденными, были и три брата — Джек, Сэм и Гарри Уорнеры. Гарри собирался стать бакалейщиком, так что при другом развитии событий Warner Bros. сегодня могла бы быть сетью супермаркетов[103].

Однако Леммле все же имел союзников, среди которых оказались очень полезные друзья за рубежом. В 1909 г. группа французских, итальянских, британских и немецких производителей создали International Projecting and Producing Company. Ее цель заключалась в том, чтобы бросить вызов Тресту, который блокировал им импорт. Таким образом, европейские фильмы, первым из которых стала «Королева Елизавета», купленная Цукором, начали составлять серьезную конкуренцию Тресту[104].

Но самым важным сторонником Леммле стала единственная дистрибьюторская компания, которая отказалась продаваться, — Greater New York Rental Company. Ее владельцем был некто Вильгельм Фукс (позднее Уильям Фокс), еще один еврей-иммигрант. Его жизненный путь был еще тяжелее, чем даже у Цукора. Бедное детство в Нижнем Ист-Сайде, чтобы поддержать семью — продажа конфет и чистка печей… В результате у него онемела рука и сильно испортился характер.

Имя Фокса впоследствии будет часто мелькать в американском медиа-бизнесе, будь то Twentieth-Century Fox, Fox News или Fox Broadcasting. Все они начались именно с него — разгневанного мятежника с социалистическими наклонностями, который отказался

прогибаться. Когда Фокс отклонил предложение Треста, тот не только лишил его лицензии, но и открыто обвинил, что Фокс сдавал их фильмы в прокат публичному дому в Хобокене. Они надеялись, что его удастся раздавить или поставить в безвыходное положение, чтобы подчинить себе, но это оказалось большим просчетом. Нападки только раззадорили Фокса, и вместе с Леммле он стал самым яростным противником Треста в нью-йоркской округе.

Был еще и третий ключевой игрок на стороне Независимых — выходец с Запада по имени Уильям Ходкинсон. Завсегдатай кинотеатров, позднее — владелец одного из них (в Огдене, штат Юта), а дальше распространитель, Ходкинсон был белой вороной среди лидеров Независимых — не еврей и не нью-йоркец. Изначально Ходкинсон присоединился к Тресту, помогая управлять General Film Exchange в Солт-Лейк-Сити. Но он был не чужд идеализма: «Фильмы должны стать качественнее и длиннее, а цены на билеты — выше, тогда и публика будет лучше». В 1913 г., не найдя понимания у доминирующей верхушки отрасли, Ходкинсон покинул Трест, сославшись на «непрогрессивность подхода». Он пошел дальше и создал Paramount Pictures — конкурента General Film Exchange, причем логотип новой компании родился из его собственного случайного рисунка[105].

За свою браваду Независимые, безусловно, подвергались многочисленным атакам и запугиваниям. В первую очередь Трест отлучил их от своих кинолент. Леммле пообещал потенциальным сторонникам «лучшие фильмы», но разрыв с Трестом стоил ему доступа к единственным фильмам, которые имелись в наличии. Как бы трудно это ни было, но существовало только два реальных варианта: или нарушить запрет Треста на импорт, или создавать свои собственные

конкурирующие картины. Первый — вариант Цукора — имел свои ограничения, и поэтому, не без опасений, Леммле и Фокс начали делать кино. Вот так и родилась студия Hollywood — не по свободному выбору и уж тем более не из любви к гламуру, а по суровой необходимости.

Студия, которую Леммле открыл около Юнион-сквер, вскоре начала выпускать фильмы — как можно быстрее и дешевле, опираясь на французские поставки пленки (поскольку Eastman Kodak входила в Трест). Он назвал свою компанию Independent Motion Picture Company (IMP). Впоследствии она прославилась как Universal Studios[{106}]. Вскоре тем же путем пошел Фокс, создав Fox Features, и его первой картиной стала Life’s Shop Window («Витрина жизни»). Здесь они пересеклись с Цукором, и в 1912 г. тот, все еще находившийся под впечатлением от отказа Кеннеди, присоединился к движению, начав снимать свои фильмы со звездами в европейском стиле[{107}].

С усилением мятежных продюсеров, объединенных с Paramount, промышленная война поднялась на новый уровень интенсивности. Незаконно распространять фильмы — это одно, а вот производить их — совсем другое. Это был удар в самое сердце законной монополии Треста. Даже простая работа с камерой без лицензии являлась нарушением патента, которым владел все тот же Трест. Начиная с 1910 г. доминирующие силы отрасли начали битву на юридическом поле не на жизнь, а на смерть, чтобы проучить Леммле и отвадить остальных. За три года их адвокаты подали 289 исков. Биограф Леммле описывает стратегию Треста так:

> Пусть будет побольше судебных постановлений, пусть они летят со всех сторон, пусть федеральные суды и суды штатов не дают

> им покоя. Очистим страну от нарушений наших патентов, выследим каждую независимую камеру, проектор, катушку ленты — все, что сможем найти. Будем расширять и умножать наши усилия…{108}

Редко когда сущностная борьба между свободой слова и интеллектуальной собственностью была такой очевидной и откровенной, как в судебных делах, которые затевал Трест. Используя экономическую мощь и патентное право, он мог эксплуатировать государственную власть, пытаясь уничтожить нарождающегося конкурента и вместе с ним — новый тип кинематографа. У Независимых оставался только один путь. Снова и снова в движении Цикла мы видим, как порой бывает полезно небольшое нарушение закона.

Начало вражды между Западным и Восточным побережьем

Как пишет историк Льюис Джейкобс, «Независимые бежали из Нью-Йорка — центра кинопроизводства — на Кубу, во Флориду, в Сан-Франциско и Лос-Анджелес… Самым безопасным пристанищем стал именно Лос-Анджелес: оттуда рукой подать до мексиканской границы, где можно спрятаться от судебных постановлений и повесток»{109}. Чем бы ни являлся Голливуд сегодня, когда-то это было пристанище для изгоев отрасли в бегах.

Тем не менее зачастую история кино в изложении знатоков кинематографа склонна романтизировать великий исход на Запад и делать из него что-то вроде побега семьи фон Траппов через Швейцарские Альпы[25]. Вот, к примеру, рассказ Мориса Бардеша:

> При всей их храбрости и смекалке, изгнанников ждало поражение, но внезапно наметился путь к спасению. Они быстро собрали свои камеры, разноцветные декорации, коробки с гримом и бежали на Запад. Здесь, под солнечными небесами, не было нужды в строительстве сложных студий. Пара досок, несколько деревьев, летний домик, чтобы ночевать, и кафе для редких моментов отдыха — вот и все. Если вдруг покажутся следователи, можно погрузить актеров, декорации и камеры в машину и на несколько дней исчезнуть в Мексике[110].

Есть и менее романтичное свидетельство от Тино Балио: сам Трест уже делал фильмы в Лос-Анджелесе до того, как там появились Независимые[111]. Достаточно сказать, что к середине 1910-х гг. пригороды Голливуда, очевидно, были новым домом для Независимых — там работало 70 компаний по производству кино, включая Fox и Universal, расположенные по соседству.

Давайте остановимся и зададим себе вопрос: что конкретно было поставлено на карту в этой вражде, протянувшейся через всю страну? Трест являлся картелем, намеренным монополизировать индустрию. Учебники по экономике изображают вред от монополии как ее тенденцию ограничивать предложение и устанавливать высокие цены. Но в случае с Трестом цель как раз заключалась в изготовлении дешевого продукта, поэтому результатом было понижение цен — есть ли здесь вред? На самом деле да. Фактически в данном случае величайший вред монополии заключается не в экономической сфере, а в сфере свободы слова. Трест контролировал не только стоимость, но саму суть кино как творческого канала

информации. В информационной индустрии последствия монополии должны оцениваться не только в долларах, но также в ее влиянии на экономику идей и образов, ограничение которых в конечном счете означает цензуру.

Это не просто абстрактные идеалы свободы слова. Как мы видим, запрет на львиную долю импортных фильмов не позволял американцам наслаждаться европейским кинематографом и участвовать в его развитии. Жесткие внутренние ограничения (как правило, фильмы длились 10 минут, редко когда превышали 20) затрудняли либо вовсе исключали появление сложных, многоплановых картин. Другой преградой был запрет на кинозвезд. Надеясь избежать проблем со «знаменитостями» (когда у актера появляются поклонники, он начинает требовать слишком большую зарплату), Трест, сам того не желая, убил импульс развития актерской игры в серьезную профессию и искусство.

Последним и, возможно, самым большим вредом были необоснованные претензии Треста на роль официального цензора — он просто не разрешал фильмы, которые считал неподходящими для показа. При этом Трест прислушивался к намекам Национального совета по цензуре, частной организации, созданной в 1909 г. для контроля фильмов на предмет аморальности. Ее взгляды на аморальность были весьма широки. Запрещался не только разврат, но и, например, такие сцены, в которых разбой казался легким делом, — они противоречили установке на моральное совершенствование[112].

Поэтому Национальный совет и Трест, частные организации вне досягаемости любой конституционной проверки и подотчетности, по сути являлись национальными цензорами в сфере кино.

Не то чтобы Независимых можно было назвать рыцарями без страха и упрека (хотя они и бунтовали). Они хотели сломать стену вокруг киноиндустрии из своих собственных коммерческих соображений, а не как проповедники свободы слова. Открытая эпоха в истории кино, в отличие от радио, была запущена не любителями-идеалистами. Но какой бы мотив ни двигал боевой дух Леммле и Фокса, результатом стал прорыв в новый и невероятно могущественный информационный канал с более широким экономическим потенциалом, чем до этого. Индустрия кино, однажды вскрытая, стала крайним примером того, как открытый промышленный рынок и открытая экономика идей могут полностью совпадать.

Пока тянулась битва между Независимыми и Трестом, последний, возможно, от растущего отчаяния, начал брать правосудие в свои руки. В дело пошли частные силовые разборки: подтверждалась теория, что «продюсера остановит если не судебное предписание, то разбитая камера»{113}.

Развязка

В 1912 г. было совершенно непонятно, кто — Голливуд или Трест с Восточного побережья — определит будущее американского кино (равно как было неясно, станет ли американский кинобизнес доминировать над европейским). Делать ставку на Голливуд не имелось причин. Как пишет историк Пол Старр, «Трест состоял почти полностью из англо-протестантских бизнесменов, и его центральная фигура, Томас Эдисон, являлась американской легендой, в то время как почти все Независимые, будучи иммигрантами-евреями, занимали маргинальную позицию в обществе, изначально не имея серьезной

финансовой поддержки или политических связей»[114]. Edison Company и Трест обладали всеми преимуществами, полагающимися «первопроходцам», — патентами, морем денег; они контролировали кинотеатры и распространение.

И все же с течением времени в 1910-х гг. Трест становился все слабее, а Независимые — все сильнее. Почему?

Мы можем сделать этот вопрос более многомерным, если сравним борьбу индустрии кино с тем, что происходило в это же время в сфере телефонной связи. В обоих случаях присутствовали группы Независимых, которые противостояли потенциальным монополистам — в одной из сфер это был Edison Trust, в другой — AT&T. Однако мы наблюдаем противоположные результаты. AT&T похоронила фермеров с их колючей проволокой и на десятилетия установила свое господство, в то время как Голливуд уменьшил роль Восточного побережья в кинобизнесе до уровня придатка.

Хотя не удается назвать конкретную причину победы Независимых, но мы можем сказать, что они выиграли благодаря инвестициям в инновации. Независимые проницательно угадали следующий этап развития кино и привлекли капитал под свои прогнозы. Вместо бесконечной халтуры, которую предлагал Трест, Независимые импортировали качественные европейские картины (такие, как «Королева Елизавета») или сами снимали фильмы, равные им по уровню притязаний и сложности, создавая таким образом спрос, который удовлетворялся их продукцией.

В книге An Empire of Their Own: How the Jews Invented Hollywood («Собственная империя: как евреи изобрели Голливуд») Нил Гэблер указывает на это другим способом — сравнивая культурное восприятие белых англосаксонских протестантов и евреев в то время. Для

первых кино — «всегда новинка». Они «стареют» и «все больше теряют контакт с преимущественно молодой городской этнической публикой — слоем, из которого, собственно, и вышли недавно евреи — владельцы кинотеатров и дистрибьюторских фирм»{115}.

Предприниматели Голливуда, более того, были знатоками в получении финансирования из деловых кругов США в те времена, когда мысль о банках, финансирующих отрасли культуры, была неслыханна. В отличие от них, Трест медленно осваивал эту сторону бизнеса, упорно опираясь на свою систему фиксированных цен{116}. Но установленные отчисления, выплачиваемые производителям, определяли верхний предел бюджета, ограничивая гибкость производства, и гарантировали, что продукция Треста никогда не станет необычной и притягательной «конфеткой», как независимое или зарубежное кино. Как сказал однажды Цукор: «То, чем они занимались, было исключительно технической работой. А я имел в виду шоу-бизнес»{117}.

Проще говоря, мы могли бы сделать вывод, что Трест, в отличие от AT&T, не имел за своей спиной финансовой поддержки House of Morgan. И, возможно, это все, что нужно здесь сказать. Потому что, как мы увидим, история американской культуры опирается на финансы так же часто, как и на художественный талант. Трест слишком полагался на фиксированные цены, патентные права и юристов, в то время как AT&T опиралась на финансовую мощь — гораздо более надежный актив.

Как правило, картели стараются не связываться с судами: так, совершив побег из мест не столь отдаленных, даже несправедливо осужденный благоразумно сторонится полицейского участка. Удивительно, но бóльшую часть времени Трест провел в

судах и именно там встретил свой конец. Чтобы защититься от патентных тяжб в ходе промышленной битвы, в 1912 г. Фокс и Леммле оба подали антимонопольные иски против Треста.

Со всех точек зрения Трест был лакомым кусочком для антимонопольного законодательства, поскольку не делал тайны из фиксированных цен своего картеля. Как пишет Джеймс Гриммельман, «девятый круг антимонопольного ада отведен тем, кто устанавливает фиксированные цены»{118}. Далее эти встречные иски привлекли внимание администрации президента Тафта, и она начала расследование.

Защита Треста против выдвинутых обвинений была захватывающей и катастрофически неубедительной. В суде представители Треста открыто признали, что их целью является господство в отрасли кино. Однако они доказывали, что их существование необходимо для «улучшения искусства» кинематографа, для осуществления цензуры от лица правительства и для исполнения «забытой функции государства». Трест предположил, по сути, что на него не должен распространяться закон, поскольку как частный орган, контролирующий свободу слова, он служит обществу.

Заявление компании, что она заменяет цензуру, возможно, звучало в тех юридических и культурных условиях не так дико, как сегодня. Тем не менее эти рассуждения не произвели впечатления на суд, и Трест не смог заключить спасительную сделку. Хотя и спасать тогда было уже почти нечего — репутация и кошелек организации были изрядно потрепаны. В 1915 г. федеральный районный суд США распорядился о роспуске поверженного Треста{119}. Американское кино впервые оказалось свободной индустрией.

Открывшись, американский кинобизнес начал развиваться в направлениях, которые мало кто мог себе

представить. Отрасль, прославившаяся отсутствием воображения, вступила в эру невероятного творческого простора и вскоре смогла бросить Европе вызов, на который прежде была просто неспособна. Теперь здесь трудилось столько продюсеров и прокатчиков, что буквально каждый жанр можно было исследовать до самых пределов, и на все находился спрос. 4229 фильмов числились в обзорах отраслевой прессы только за 1914 г. (то есть в среднем больше 11 новых фильмов ежедневно). Процветало нишевое кино для любого сегмента рынка: для черных американцев, евреев, ирландцев, социалистов, расистов, анархистов, для сторонников профсоюзов, для противников профсоюзов… Как пишет историк кино Стивен Росс, «относительно невысокие затраты на производство и постоянный спрос на фильмы позволили продюсерам потакать своим политическим пристрастиям либо пристрастиям режиссеров и сценаристов»[120].

Начало Первой мировой войны в Европе открыло американцам дорогу к всемирному лидерству. Европейская киноиндустрия, как и другие аспекты культуры, уже никогда полностью не оправились от войны, и Париж потерял свой статус мировой столицы кино. Некогда могущественная Pathé была распродана по частям. Жоржа Мельеса, известнейшего режиссера начала 1900-х гг., постигла тяжелая участь. Сотрудников его киностудии принудительно забрали во французскую армию, и он, нуждаясь в деньгах, продал весь свой киноархив старьевщику, который переплавил его на обувь. В 1920-х гг. Мельеса видели продающим сладости и игрушки в киоске на вокзале Монпарнас.

Что же случилось с Трестом? Все его участники быстро канули в Лету или были выкуплены, за исключением Eastman Kodak, которая ко времени распада Треста уже в него не входила. К 1920-м гг.

картель, управлявший американским кинематографом всего 10 лет назад и казавшийся непобедимым, был полностью уничтожен.

Создателей же Голливуда в большинстве своем ждали слава и богатство, включая самых первых бунтарей — Леммле, Фокса и Ходкинсона. Их студии — Universal, Twentieth Century Fox, Warner Bros. и Paramount — и по сей день занимают лидирующее положение на американском рынке. Но, как мы увидим, наиболее влиятельной фигурой из них станет тот, кто некогда ждал у кабинета в нью-йоркском офисе Edison, — Адольф Цукор. Именно он обнаружил в себе ту редкую черту, которую Шумпетер назвал «мечтой и желанием основать свое собственное королевство».

Глава 5
Централизовать всю работу радио

«Мы просто не имеем права утопить в рекламной болтовне эту великую возможность служения обществу, новостей, развлечений, образования и жизненно важных коммерческих задач», — произнес Герберт Гувер, министр торговли, на первой национальной радиоконференции в 1922 г.[{121}] Слова Гувера отражали общепринятую точку зрения того времени: реклама на радио недопустима. Другими словами, это ситуация, в которой находилось радиовещание в начале 1920-х гг.: юная децентрализованная индустрия, основанная на весьма идеализированных взглядах, — технологическая утопия своего времени.

Гувер провел в Вашингтоне еще несколько встреч, чтобы создать подобие самоуправления в сфере вещания. Он верил не в законы, команды или контроль, а скорее в то, что называл «волюнтаризмом»[{122}].

Неизбежно требовались встречи игроков рынка, чтобы в дружеской атмосфере выработать консенсус по общим нормам.

Согласно отчету с первой конференции, все согласились, что «прямая реклама на радиовещательных службах должна быть полностью запрещена». Дж. К. Маккуистон, глава отдела рекламы Westinghouse, выразил мнение многих, сказав, что реклама «погубит радиобизнес, потому что никто ее не потерпит»[{123}].



«Реклама на радио невозможна — она погубит радиобизнес, потому что никто ее не потерпит»

И все же, несмотря на идеализм Гувера и радиомечтателей, другие силы на рынке имели свое представление о будущем этого информационного канала. Слушатели нью-йоркской станции WEAF около 5:15 вечера в понедельник 28 августа 1922 г. услышали следующее:

> Позвольте дать вам совет — если вы цените свое здоровье, надежды и домашнее счастье, уезжайте из этих каменных стен. Жалкое отверстие, впускающее крохи солнечного света, в насмешку зовется здесь «световой шахтой», а дети вырастают, не видя деревьев и не зная, что такое бегать по траве[124].

Это была первая в мире реклама на крупной радиостанции — продвижение жилого района под названием Hawthorne Court. Ролик был записан в формате, который мы бы назвали сегодня рекламно-информационным, и побуждал покинуть Манхэттен и

переехать в комфортный зеленый район Куинс. С этого пробного шара началась битва за переосмысление функций радио, которая в конечном счете сделала отрасль закрытой.

WEAF была головной станцией AT&T, телефонного монополиста. Как оказалось впоследствии, AT&T более, чем Гувер или любой другой человек либо организация, определила путь американского вещания и развлекательной индустрии в зародыше. Хотя NBC порой зовет себя «первой американской сетью», Bell фактически ее опередила. К 1924 г. ее Национальная вещательная система (National Broadcasting System — NBS) включала 16 станций, охватывающих 65 % американских домов, имеющих радио{125}. Немногие понимают, в какой степени могущественные сети CBS, ABC и NBC, доминирующие в жизни США в XX в., по сути, были идеологическими преемниками системы Bell.

AT&T на раннем этапе радиовещания обладала исключительным преимуществом: монопольное владение единственным средством передачи звука по всей стране, а именно — линиями дальней связи. Сеть, построенная для передачи телефонных разговоров, идеально подходила и для трансляции радиопрограмм[27]. Неожиданное следствие смекалки Вейла: AT&T единственная из всех компаний имела возможность создать нечто, чего мир никогда еще не видел, — *вещательную сеть*. Ценность сети, в отличие от простой станции, заключается в эффекте масштаба. Даже в начале 1920-х гг. создание одной программы для 16 станций означало, что AT&T сможет собрать выручку с 16 разных аудиторий слушателей, чтобы создать один продукт более высокого качества. Именно сеть сделала возможным трансляцию новостей и развлечений в том виде, в котором мы их знаем сегодня. Национальная вещательная система также позволила американским

президентам, начиная с Калвина Кулиджа, выступать с речью перед всем народом одновременно. Эта форма политического обращения достигнет своего пика в «беседах у камина», проводимых президентом Рузвельтом.

Но мы забегаем вперед. Развитие сети AT&T — Национальной вещательной системы NBS — невероятно важное само по себе, следовало за другим нововведением Bell — рекламой. Это была сила, с которой мало что может сравниться в истории культуры XX в. Но ее важность в 1920-х гг. заключалась в том, что для радиостанций создавалась новая и более надежная бизнес-модель. Продажа радиоприемников — старый способ получить выручку — была хорошим бизнесом, однако ограниченным, поскольку новый приемник нужен в доме не чаще, чем раз в несколько лет. А вот доходы от рекламы могут расти бесконечно — по крайней мере так казалось тогда.

Со временем выяснилось, что реклама — это практически «лицензия на печать денег», и влияние этой новой бизнес-модели на вещание едва ли можно переоценить. Она дала AT&T, а позднее и всей отрасли, непреодолимый импульс не просто больше вещать, а контролировать этот канал информации и концентрировать его. Чтобы увидеть, почему так, давайте сравним новую модель со старой. Когда прибыль шла от продажи радиоприемников, главной целью было привлечь к вещанию как можно больше людей — некоммерческие организации, церкви и др. Чем больше станций вещает, тем сильнее потребителю хочется купить радио, тем выше доход отрасли. Но как только появилась реклама, радио стало беспроигрышной игрой, приз в которой — внимание слушателей. Каждая станция хотела, чтобы как можно больше людей слушало *именно ее* программы и *ее* рекламу. Таким образом,

реклама сделала врагами недавних друзей — коммерческое и некоммерческое радио.

Сначала AT&T отрицала свой интерес к рекламе, описывая ее место в радиобизнесе теми же словами, которые спасли ее телефонное господство: «оператор универсального обслуживания» для радиоволн. Когда компания готовила станцию WEAF на частоте 660 AM, она выпустила объявление: «Всем, кто желает использовать возможности радиовещания, следует обратиться к мистеру Дрейку, коммерческому директору»[126]. Как и в случае телефонной сети, за плату каждый мог попасть в радиосеть, принадлежащую AT&T, и передавать, что пожелает. В каком-то смысле концепция «универсального оператора обслуживания» давала прикрытие и видимость непричастности к каким бы то ни было переменам: AT&T ничего не рекламирует, это все ее клиенты.

Эта предосторожность также повлияла на тип рекламы, который изначально был допущен в эфир. Исключалось любое упоминание цен или прочих потенциально раздражающих подробностей — например, цвета упаковки или местонахождения магазина. В итоге, как бы смешно это ни звучало, но многие из первых объявлений были похожи скорее на образовательные, чем рекламные ролики. Например, первый радиоролик Gillette представлял собой рассказ об истории бороды[127]. Со временем NBS также развила концепцию спонсируемых программ и выступлений. Одними из первых в этом ряду стали A&P Gypsies и Eveready Hour[128]. Вот так и получилось, что NBS первой запустила формат «развлекать и продавать» — радиопрограммы, предназначенные для превращения людей в потребителей. Эта базовая формула господствует на американском радио и телевидении уже больше 80 лет.

Уже через несколько лет вся остальная радиоиндустрия отчаянно пыталась подражать модели AT&T, что неудивительно, если учесть, насколько очевидными и поразительными были ее преимущества. Реклама и спонсорство давали радиостанциям устойчивую финансовую основу — живые деньги, чтобы платить дикторам и музыкантам, которые раньше работали бесплатно, со всеми вытекающими отсюда ограничениями по качеству. Однако конкуренция кончалась там, где требовались дальние линии связи AT&T.

Когда такой утопический, открытый канал информации, как радио, начинает закрываться, это порой напоминает действие неких зловещих сил. Иногда это впечатление подтверждается: крайний пример такой ситуации — Третий рейх, создавший централизованную вещательную систему пропаганды. Но так же часто закрытие системы порождается жаждой качества и масштаба. За этим процессом стоит желание улучшить или даже довести до совершенства этот канал связи и полностью реализовать его потенциал, который ограничивается открытостью при всех ее достоинствах. Именно Eveready Hour привел к взиманию платы за более высокое качество и уровень эфира[129].

Не следует сомневаться, что AT&T имела четкое представление о структуре радиоотрасли. Компания не видела причин отказываться от победоносных идеалов Вейла, снова стремясь построить динамичную, благородную радиомонополию, которая бы гармонировала с телефонной монополией. А. Грисволд, топ-менеджер AT&T, со всей решимостью и надменностью корпоративной культуры объявил в своей речи (1923 г.):

> До сегодняшнего дня мы очень старались избегать любых публичных заявлений, в прессе

> или в наших выступлениях, о том, что система Bell стремится монополизировать вещание. Однако факт остается фактом. Эта работа связана с телефонной связью, а мы — как раз те люди, которые смогут сделать ее лучше, чем кто-либо другой. И мне кажется, здесь напрашивается очевидный логический вывод: рано или поздно, в той или иной форме, но нам придется взять это дело на себя{130}.

Чтобы окончательно затянуть петлю, AT&T приступила к созданию собственных радиоприемников и преподнесла президенту Кулиджу одну из самых лучших моделей{131}. При этом новые приемники AT&T были настроены на прием только ее вещательных частот и, соответственно, только ее программ[28]. Этот шаг до сих пор вызывает горячие споры в отношении сетевого нейтралитета.

Сопротивление радио

К середине 1920-х гг. господство AT&T в радиоотрасли казалось если не определенным, то весьма вероятным. Компания держала под контролем жизненно важные линии дальней связи. Ее президент, Уолтер Гиффорд, настроенный весьма решительно, в духе своих предшественников, жаждал завоеваний. Единственным препятствием на его пути была компания, которой правительство США уже дало разрешение на монополизацию радио — точно так же, как самой AT&T были дарованы полномочия на то, чтобы править телефонной связью. Поэтому данный конфликт, решающий для дальнейшего развития радио, походил скорее на битву равных, а не на войну с конкурентами-лилипутами в телефонной сфере.

Впервые мы встретились с Radio Corporation of America в 1921 г., на памятном боксерском поединке, однако эта необычная организация нуждается в более обстоятельном представлении, и здесь нам понадобится несколько исторических аналогов. По структуре RCA была похожа на BBC, национального лидера отрасли в Англии. Однако, в отличие от британской компании, RCA не была предназначена для исполнения общественного долга и не считала это своим приоритетом. По сути дела, RCA была создана в 1919 г. главным образом по настоянию флота, чтобы жизненно важные радиотехнологии развивала отечественная фирма — в интересах национальной безопасности{132}. RCA сформировалась из существующей American Marconi Company, чтобы объединить и использовать права на более чем 2 тыс. патентов, которыми владели General Electric, United Fruit, Westinghouse и AT&T. В соответствии со своими правами, General Electric стала мажоритарным акционером RCA, но AT&T и Westinghouse также обладали существенными долями. И здесь мы наблюдаем одну из самых странных черт битвы за радиовещание: AT&T конкурировала с компанией, которая принадлежала ей самой.

Главнокомандующим со стороны RCA в этой битве стал Дэвид Сарнофф, гений промышленной войны, который также присутствовал на трансляции того боксерского поединка в 1921 г. Он снова и снова будет появляться в нашем сюжете{133}. Сарнофф находился как раз на середине своего карьерного пути и считался восходящей звездой RCA, когда ему вдруг представилась возможность бросить вызов AT&T и стать главной фигурой в американском вещании. И пусть эта метафора уже использовалась раньше, но Сарнофф любил воображать себя Давидом, противостоящим Голиафу. Гиффорд из AT&T, со своей стороны, открыто

отказался вести переговоры с Сарноффом, которого, по слухам, он называл «несносным евреем»[134].

AT&T была в первую очередь телефонной компанией, однако она превосходила соперника размером и напором. Кроме того, по всему выходило, что у нее имеется решающее преимущество — единственная в стране качественная сеть линий дальней связи. Выступая против AT&T, RCA сталкивалась с теми же проблемами доступа и соединений, которые обрекли на поражение Независимые телефонные компании в 1910-х гг.

Давайте на минутку представим, что было бы, если бы Сарнофф не смог совершить невозможное и AT&T одержала бы победу в битве за радио. Представьте, что почти все радиостанции и приемники в Америке производит AT&T, вместе со всеми телефонами и проводной связью. Власть этой телефонной компании над американской культурой и коммуникациями находилась бы за гранью любых сравнений в истории демократии. По сути, для такой структуры есть лишь один аналог: то, что создали в Европе режимы фашистов и коммунистов.

Однако вернемся к нашему повествованию. Чтобы конкурировать с AT&T, Сарноффу нужна была сеть. Но никто не знал, где ее взять. Несмотря на обещания «оператора универсального обслуживания», Bell отказывала в доступе к своим проводам любым конкурирующим радиостанциям. Согласно одному биографу Сарноффа, топ-менеджер Bell сказал ему: «Передача по проводам — это наш бизнес. Держись от него подальше»[135]. Надо сказать, что RCA попробовала арендовать часть телеграфной сети более низкого качества, чтобы передавать свои программы, но на выходе получился лишь «громкий шум».

Поэтому Сарнофф изменил тактику. Как упоминалось ранее, AT&T было запрещено производить

радиоприемники. Она подписала договор с RCA, в котором говорилось, что компания «не имеет прав… на выпуск, аренду или продажу беспроводных телефонных принимающих аппаратов, кроме как часть или для прямого использования в соединении с аппаратом, сделанным ею»{136}.

На этот спорный отрывок туманного юридического языка Сарнофф решил поставить будущее своей компании. В рамках данного договора он начал тайное арбитражное разбирательство против AT&T, заявляя, что ее приемники нарушили условия портфеля патентов RCA{137}. Либо ему повезло, либо он внимательнее других топ-менеджеров вчитывался в договор, но после слушаний судья арбитражного суда установил: AT&T не только нарушила патентное соглашение выпуском своих приемников, но и само вещание также было нелегальным.

К несчастью для AT&T, арбитражное постановление совпало с неудачей в другом ключевом судебном процессе. Он касался патента на электронную лампу, без которой она больше не могла производить радиоприемники и передающее оборудование. И в довершение всех бед примерно в то же время Федеральная комиссия по торговле — новый орган, созданный для обеспечения антимонопольного законодательства, — начала расследование ситуации в радиоотрасли.

Очевидно, AT&T было что терять от этого нового витка антимонопольных проверок. Однако, не желая мириться с поражением, компания решила отыграться и заявила, что со стороны RCA также есть нарушения. Абсурдность этой ситуации не укрылась ни от кого. AT&T — телефонный монополист, санкционированный государством, — обвиняла другую созданную властями монополию, RCA, в том, что та является нелегальной корпорацией. И за этим обвинением стоит очевидная

цель не пустить RCA на рынок, который RCA же и создала — причем в открытом сотрудничестве с AT&T!

Это уже не смитовское и даже не шумпетерское видение конкуренции. Скорее это можно назвать буйным помешательством американских экономических принципов. И все эти боевые действия, которые могли так сильно изменить американские коммуникации и культуру, разворачивались под покровом корпоративной тайны. О них стало известно лишь десятилетия спустя, после тщательного расследования.

Несмотря на свою изначальную браваду, около 1926 г. AT&T утратила кураж в борьбе за радио. Причины так и неизвестны, но ясно, что к тому времени перед оппонентами встало некое подобие «дилеммы заключенного». Одна или другая компания могла попытаться взять верх — огласить свои обвинения публично, но при этом подвергнуться риску длинного и дорогого государственного суда. Был и другой выбор — заключить тайную сделку. В итоге противники отдали предпочтение именно ему. Они решили работать вместе над новым национальным вещательным сервисом, основанным на системе NBS, принадлежавшей Bell. AT&T согласилась продать свои сети и станции RCA, сохранив линии дальней связи, в то время как RCA брала на себя все остальное. Хотя такое соглашение было в интересах обеих компаний, AT&T, несомненно, упустила лидерство, а сделка стала крупной победой Сарноффа. Подобно Bell, оттеснившей Western Union с рынка в 1870-х гг., он использовал закон, чтобы не позволить AT&T захватить полную власть над радиоиндустрией.

Итак, при том что радио в США развивалось, по идее, без прямого вмешательства государства — в отличие от британской модели, — однако, в сущности, это был поединок двух лидеров, поддерживаемых властями, за приз отрасли в сугубо бескровной схватке. В конечном счете, система NBS, созданная AT&T, никогда не умирала,

а всего лишь слегка видоизменилась. Уолтер Гиффорд и Дэвид Сарнофф наконец-то смогли разговаривать друг с другом. Вместе они заново создали структуру под практически тем же именем:

> ОБЪЯВЛЕНИЕ О NATIONAL BROADCASTING COMPANY, INC. Целью этой компании будет предоставление лучших доступных программ для вещания в Соединенных Штатах. Radio Corporation of America ни в коем случае не стремится к монополии в сфере радиоволн. Однако она стремится к обеспечению механизма, который гарантирует национальное распространение вещания общегосударственных программ и повсеместное появление программ более высокого качества[138].

Так родилась NBC — и вместе с ней новый идеал американского вещания.

Новая американская модель

«В центре радиовещательной отрасли США лежит коммерческий подход», — написал Генри Лафаунт, член Федеральной комиссии по делам радиовещания, в 1931 г.[139] К 1930-м гг. ситуация в американском радио и впрямь поменялась. Некогда широко открытый канал информации и территория радиолюбителей, теперь радио должно было стать большим бизнесом под управлением корпорации. То, что являлось некогда технологией, не ограниченной никаким регулированием, теперь переходило в подчинение и под строгий контроль федерального органа.

К такой трансформации прямо вело укрепление модели AT&T — NBC. На протяжении бóльшей части 1920-х гг. американское радио регулировалось достаточно

слабо — сказывалось влияние представлений Гувера о добровольном благе. В основе этого представления лежала надежда на то, что добрая воля сделает ненужными формальные правила. Однако с развитием сетей и рекламы — новых ключей финансовой жизнеспособности — крупные вещательные компании и производители радиоприемников больше не нуждались в беспристрастности государства. Вместо этого они хотели, чтобы правительство выработало курс, активно поддерживающий коммерческое вещание. Возможно, взгляд на Гувера как на наивного идеалиста покажется неожиданным, но в данном контексте это именно так. Маленькие компании, зависевшие от продажи приемников, прежде были в высшей степени довольны правлением Гувера, но теперь ополчились на него. В 1926 г. Юджин Макдональд, президент National Association of Broadcasters и Zenith Corporation, обвинил президента в «единоличном контроле над радио» и назвал Гувера «верховным самодержцем». Намеренно выказывая пренебрежение к власти, Макдональд начал использовать частоты, зарезервированные для канадцев, провоцируя тем самым потенциальный конфликт с Британской империей. Гуверу не оставалось ничего другого, как приказать ему прекратить эту деятельность, но Макдональд подал иск, оспаривая право Гувера на такой запрет. В итоге федеральный районный суд США нашел, что Гувер изначально не имел власти закреплять за кем-либо радиочастоты[140].

В свете поражения Гувера в 1927 г. Конгресс посчитал необходимым сформировать Федеральную комиссию по делам радиовещания. Это очень важный орган в контексте нашего повествования, поскольку он был единственной организацией, занимавшейся проблемами коммуникаций в США. К несчастью, комиссия оказалась заражена с самого начала, и ее стратегия неразрывно переплелась с интересами NBC и

флота. Похоже, что, формируя комиссию, Конгресс в первую очередь стремился не дать Гуверу, который уже метил в президенты, слишком много власти над вещанием. Для этого и был создан независимый орган в противовес Министерству торговли[141]. С таким же успехом можно было создать комиссию для общественного служения, как BBC, или даже такую, которая защищала бы разнообразие радиостанций. Но Конгресс пошел другим путем — он создал новый бюрократический орган, который с самого начала очевидно являлся ангажированным[142].

После периода сложностей, связанных с поиском персонала, Федеральная комиссия по делам радиовещания, созданная для поддержки «генеральной линии», почти сразу же начала ломиться туда, куда так легко шел Гувер. Он представлял себя заботливым садовником, который старается культивировать доходные, образовательные и некоммерческие радиостанции на одной и той же шкале. Новая комиссия скорее видела свою миссию в том, чтобы распахать почву, расчищая дорогу более крупному и более качественному радио будущего. Выполняя свою программу по расчистке эфира, комиссия ввела новое различие между так называемыми главными станциями общественного вещания и станциями пропаганды. Это были, по сути, синонимы «больших» и «малых» станций соответственно. Но на аутсайдера легче напасть, если назвать его пропагандистом, пусть даже сегодняшний неодобрительный смысл этого термина еще не вошел тогда в обиход (это случилось, когда его стали применять для описания коммуникаций в нацистской Германии). В любом случае, под каким бы то ни было прикрытием, комиссия действовала в интересах крупных сетевых станций, аффилированных с NBC (а позднее с CBS). Поскольку оборудование крупных операторов было лучше, а их эфир — полнее и разнообразнее,

комиссия могла не без оснований заявлять, что они предоставляют слушателям более качественный сервис[143].

Вскоре было объявлено следующее: «В диапазоне вещания нет места для всех направлений мысли, религии, политики, социальной и экономической сферы, так чтобы каждое из них имело свою отдельную станцию, свой рупор в радиоэфире»[144]. Это заявление было сделано в ходе закрытия известной радиостанции в Канзасе, которая специализировалась на вопросах знахарства.

Что здесь сразу бросается в глаза, так это явное и сознательное противоречие Первой поправке к Конституции США. Более глубокий анализ выявляет, что оно также основано на ложной технологической предпосылке. Конечно, пересечение сигналов — проблема. *Совсем* без регулирования радиошкалы невозможно было бы услышать ни одну станцию. Но комиссия имела реальный выбор: поддержать больше станций низкой мощности или меньше станций высокой мощности. На самом деле в диапазоне имелось место для всех направлений мысли, если бы права на вещание были ограничены окрестностями и передатчиками более низкой мощности. Это был просто вопрос разделения эфира.

Курс комиссии вполне совпадал со взглядами RCA, NBC и остальных игроков радиорынка, который теперь зависел не от увеличения количества радиостанций, а от огромных аудиторий для всего лишь нескольких станций. Перед правительством встала задача дать место каналам, которые могут охватывать широкие территории или даже всю страну сразу, — так называемые выделенные каналы. В своем Постановлении № 32 комиссия требовала, чтобы 164 небольшие станции предъявили причину, по которой их не следует упразднять[145]. В Постановлении № 40 комиссия пошла

еще дальше и переработала всю шкалу, закрыв или сократив сотни маленьких станций ради того, чтобы создать 40 национальных выделенных каналов. Остальные 600 были втиснуты в 50 оставшихся частот. Вследствие этого, пишет Роберт Макчесни, «американское вещание быстро кристаллизовалось в виде системы, где лидируют две национальные сети, получающие доходы от коммерческой рекламы». Член комиссии Лафаунт назвал это «структурой и основой» вещания в США. Так оно и было[146].

И все же справедливости ради надо сказать, что новая система имела много достоинств. Сетям 1930-х гг. следует отдать должное за создание широкой аудитории слушателей качественных программ, таких как знаменитые радиосериалы того времени. Следуя идеалу «просвещенной монополии» AT&T, возможно, эти сети также имели в виду определенное общественное служение, где каждая станция теоретически является попечителем общественных радиоволн. Поэтому, в дополнение к формату «развлекать и продавать», сети передавали «собственные программы» — убыточные передачи в общественных интересах. Из этой концепции выросли их новостные отделы, также не приносящие прибыли, но работающие на благо общества.

В середине 1930-х гг. стало ясно, что Цикл в сфере радио сдвинулся, и этот канал информации полностью преобразился. Дни свободного плавания по радиошкале остались в прошлом. И так было не только в США, но и по всему миру — практически каждое государство начало регулировать свое радио, отказываясь от децентрализации по типу раннеамериканского, а во многих случаях и вовсе пропуская этот этап.

Самый сильный пример, конечно, показали немцы, которые сразу перешли к модели централизованного радио в 1920-х гг., а к 1930-м сделали радиовещание центральным звеном кампаний нацистской

государственной пропаганды. Йозеф Геббельс, министр пропаганды Гитлера, рассматривал радио как главный инструмент в достижении *volksgemeinschaft* — народного единства. «Правительство, которое решило сплотить нацию, — утверждал он, — не только имеет право, но и обязано подчинить все стороны жизни страны этой цели или по крайней мере принять меры, чтобы они благоприятствовали ей». С его точки зрения, структура отрасли была ключевым моментом для этого. «Прежде всего, — писал Геббельс, — необходимо четко централизовать всю работу радио»[147].

Судьба открытого радио служит подтверждением неизбежности фаз Цикла, однако мы также видим, что многое из произошедшего оказалось свободным выбором вовлеченных в процесс людей. В раннем американском радио имелись некоторые привлекательные черты, достойные сохранения, и их можно было сберечь, если бы не жесткий новый курс. Но защитникам тех достоинств, Гуверу и нескольким сенаторам, не хватило политической воли, чтобы предотвратить скачок от открытой системы к закрытой. В итоге правительство США не смогло внедрить взвешенный подход к структуре вещания, а всего лишь следовало и приспосабливалось к развитию бизнес-моделей. Отрасль сделала вывод, что ее доходы будут выше, если больше людей будут слушать меньшее количество радиостанций. И правительство пошло у нее на поводу, действуя так, словно бизнес в Америке руководствуется лишь экономическими соображениями. Таким образом, власти продемонстрировали весьма слабое представление о последствиях такой бизнес-модели для американских ценностей в сфере свободы слова.

Пройдут годы, и основатели коммерческой системы начнут приписывать себе, а не радиолюбителям создание американского радио. Сарнофф, глава RCA и основатель NBC, сделает себя ключевой персоной

отрасли в США. Он станет сочинять тщеславные байки для репортеров и историков, что он был первым, кто предвидел радиовещание в далеком 1914 г., и что трансляция поединка Демпси была его идеей, и что именно он запустил национальную вещательную сеть. Радиолюбители и изобретатели, такие как Ли де Форест — и даже, если на то пошло, AT&T, — были стерты с официального портрета. Древние китайские императоры переписывали историю, как только всходили на трон, чтобы доказать, что им изначально принадлежит данная небесами власть[148]. Сарнофф пошел по их стопам.

Глава 6
Идеалы Paramount

Кинотеатр Tally’s Broadway, открытый в 1909 г., сразу же стал центром кинопремьер в Лос-Анджелесе — здесь можно было увидеть все самое новое и интересное{149}. Кроме того, кинотеатр гордился «лучшим в мире орга́ном»[29]. Его владелец Томас Талли был истинным первопроходцем киноиндустрии, и New York Times даже приписывала ему авторство термина motion picture (*англ.* «кинокартина»). Талли был верным союзником Независимых в их борьбе против Треста и неизменно сотрудничал с У. Ходкинсоном, получая в программе Paramount тщательно отобранные фильмы Независимых. Но преданность преданностью, а в 1916 г. к Талли пришел менеджер по продажам из Paramount с самыми удручающими известиями.

После увольнения Ходкинсона и слияния Paramount с группой продюсеров ситуация в компании поменялась. Новое руководство предлагало совершенно другие условия сотрудничества. Теперь, если Талли хотел показывать «звездные» фильмы Paramount, ему прошлось бы покупать их оптом — блоком на целый год вперед, причем все они были от партнеров Paramount{150}. Более того, покупать предлагалось вслепую, без просмотра.

Агент, пришедший к Талли, представлял Адольфа Цукора, некогда мятежного Независимого, который в этом году захватил контроль над Paramount и ввел там «звездную» систему (таким образом, главным достоинством фильмов стали известные имена). Среди «активов», которые он контролировал, ценнейшим была Мэри Пикфорд — самая популярная актриса 1910-х гг.,

«локомотив», который двигал модель оптовой продажи фильмов. «Пока у нас в программе есть Мэри, мы можем продавать в нагрузку все что угодно», — говорил один из менеджеров по продажам Paramount[151]. Чтобы заполучить Мэри, нужно было купить весь блок фильмов.

Независимые только недавно вырвались из мертвой хватки Треста, а Цукор уже демонстрировал желание восстановить империю американского кино, но уже с самим собой во главе. В каком-то смысле последняя цель была уже достигнута. Осуществив захват Paramount, соединив свою студию Famous Players с ее дистрибьюторской сетью, Цукор оказался теперь президентом крупнейшей кинокомпании в США, если не во всем мире. И хотя он никогда не высказывал своих амбиций публично (более того, часто заявлял о «пагубности» монополистических объединений), его действия говорили сами за себя.

В 1917 г. Талли и другие разделявшие его позицию владельцы театров решили свергнуть власть Paramount. После собрания в Нью-Йорке они объявили о создании группы First National Film Exhibition Circuit. Она включала 26 крупных владельцев театров из Сан-Франциско, Чикаго, Филадельфии, Бостона, Нью-Йорка и других городов. На собрании присутствовал Сэмюэл «Рокси» Ротафель из крупнейшего по тем временам кинотеатра в США — Strand на Бродвее. Цель First National была проста: «Найти способы справиться с Цукором до того, как он станет диктатором отрасли»[152].

Итак, начиналась еще одна великая промышленная битва за канал информации, теперь уже в какой-то мере типическая, хотя, по правде говоря, не найдется двух полностью одинаковых ситуаций, если принимать во внимание различия в преимуществах и «слепых пятнах» противников, список героев и злодеев, а также

специфические последствия для американской культуры. В данном примере мы имеем с одной стороны Независимых владельцев кинотеатров — разрозненную группу, исчисляемую тысячами, не слишком представительными поодиночке, но сейчас совокупно обеспечивающими перевес силы в отрасли. Их противники, гораздо более малочисленные, представляли собой новое поколение больших продюсеров, которые сменили Трест, включая Уильяма Фокса, Карла Леммле и, с его возвышением в Paramount, крупнейшего — Адольфа Цукора.

На кону стоял контроль над отраслью: открытой она будет или закрытой для всех, кроме горстки студий? Но, что важнее, под вопросом был сам характер этого канала информации — останется ли он многообразным и независимым, рассчитанным на разные вкусы, либо кино будет сниматься в невиданных ранее масштабах и унифицируется для однородной зрительской аудитории?

Идеологический конфликт

Уильям Ходкинсон имел свои твердые представления об идеальном устройстве киноиндустрии[153]. Читатели помнят, что он был в своем кругу белой вороной: уроженец штата Юта, единственный среди лидеров бунта не еврей-иммигрант. Начав свой путь в качестве члена Треста, Ходкинсон, с присущим ему упрямством, пришел к убеждению, что каждый «слой» киноиндустрии должен оставаться отдельным. Другими словами, кинопроизводители должны сосредоточиться исключительно на изготовлении кино, владельцы кинотеатров — на кинопоказе, а дистрибьюторы — на том, чтобы свести их вместе. Иначе, заключал

Ходкинсон, пострадает качество фильмов: «История этого бизнеса показала, что за самыми успешными картинами стоят индивидуальные усилия, а не массовое производство»[154].

То, против чего выступал Ходкинсон, экономисты называют *вертикальной интеграцией* — аккумулирование частей индустрии, которые выполняют разные функции (в данном случае производство, распространение и показ) с целью создания единой организации. Это понятие следует отличать от *горизонтальной интеграции* — более распространенной попытки захватить власть над одной определенной функцией. Ее пример — Bell, которая постепенно подмяла почти все телефонные компании — разные фирмы, занятые одним и тем же, но на различных рынках.

Paramount Ходкинсона в изначальном виде состояла из 11 дистрибьюторов, которые совместно представляли собой первого национального дистрибьютора полнометражного кино и, таким образом, ключевое звено между Независимыми и рынком[155]. Paramount предоставляла производителям финансирование в обмен на эксклюзивные права распространения, и все отношения являлись договорными. Предоставляя безопасность, Ходкинсон, в свою очередь, надеялся, что кино поднимется на новый уровень в соответствии с его девизом: «Фильмы должны стать качественнее и длиннее»[156].

Производство → Распространение → Показ (кинотеатры)

Структура киноиндустрии

Вскоре после распада Треста Адольф Цукор стал идеологическим оппонентом Ходкинсона в компании Независимых. Будучи союзниками в борьбе против Треста, они напоминали Троцкого и Сталина — объединенные лишь для достижения революционных целей. На деле же первого занимали великие перспективы, а последнего — власть. Но планы Цукора по изменению киноиндустрии основывались на достижении системы массового производства, не слишком отличной от той, к которой склонялись другие магнаты того времени, например Генри Форд. Основная идея заключалась в том, чтобы контролировать как можно больше аспектов отрасли. В металлургии это значило владеть рудниками, поездами и заводами. В кинематографе требовалось собрать вместе рабочие кадры (звезд, режиссеров и сценаристов), студии, дистрибьюторские сети и, в конечном счете, кинотеатры.

Ходкинсон верил в то, что порой называют «ручной работой», — авторское кино. Один творец делает там почти все: пишет сценарий, выступает режиссером, продюсером и сам подбирает актеров[157]. По сути, он был одним из первых сторонников традиции, которая сегодня ассоциируется у нас с такими режиссерами, как братья Коэны, Питер Джексон, Вуди Аллен и Фрэнсис Форд Коппола. С другой стороны, Цукор считал эффективной стратегией не «ручную работу», а новейшие методы киносъемок. Он разработал модель «центрального производства», концентрируя львиную долю власти в руках у продюсера, а не режиссера. А когда создание фильмов поставлено на поток и зрительская аудитория фактически гарантирована, кино может стать великолепнее и искуснее, чем когда бы то ни было. Эта идея являлась новшеством в отрасли культуры: теперь не нужно было мириться со скудной

прибылью модели XIX в., которая все еще доминировала в кинобизнесе. С методами производства XX в. можно не беспокоиться о балансе компании!

В противостоянии Ходкинсона и Цукора мы видим ситуацию, которая еще не раз повторится в американской культуре. В воображении Цукора рисовалась одна могущественная компания, контролирующая каждый уровень отрасли, скоординированная, интегрированная и централизованная, с одним правителем в центре (в данном случае это он сам). Протест Ходкинсона против Треста можно абстрактно представить как отказ от механистичности, в то время как Цукор стремился (вполне в духе своего времени) захватить власть и заменить один механизм на другой. Как пишет историк Льюис Джейкоб, «чтобы быть важным, нужно быть большим — поэтому кино стало одной из величайших вещей в культуре США»[158]. Производства разрастались повсюду до гигантских размеров, бизнес объединялся, питаясь финансами с Уолл-стрит. Не такая уж безумная фантазия — представить кино национальной монополией, и Цукор собирался сделать ее своей. Несмотря на все трудности ранних лет, он верил, что ему предназначено обрести величие на земле, которая его приняла. Это означало успех не в чем-то иллюзорном вроде культуры, а в солидном крупном американском бизнесе — в таком, каким он мечтал видеть кино. Люди благородного происхождения — те же основатели Кинотреста — могли позволить себе относиться к кинематографу как к дешевому бизнесу. Однако честолюбие Цукора жаждало большего.

В 1916 г. предположение Цукора об альтернативном механизме поставило под сомнение то, ради чего героически сражались Независимые: сбросить

господство вообще или просто сбросить узколобое господство Восточного побережья?[159] Ходкинсон, в свою очередь, уверенно и наотрез отказался ставить крест на «идеалах Paramount». Он готов был до конца отстаивать свою кураторскую модель финансирования и распространения как необходимую основу творческой энергетики в отрасли кино. Позднее в одном интервью он продолжал настаивать на том, что дистрибьютор — это «незаинтересованный» посредник, а не тот, кто «делает грязную работу за какого-нибудь продюсера невзрачных картин или бесплатно помогает кинопрокатчикам»[160].

Среди агентов, которых Цукор посылал распространять свои идеи, был Бенджамин Хэмптон, который позднее записал важную историю из того периода. Хэмптон вспомнил, как он настаивал на правилах Цукора в разговоре с Ходкинсоном: «Я сказал прямо, что владельцы Paramount пришли в этот бизнес делать деньги и что его приверженность так называемым идеалам Paramount ни к чему не приведет». Он предупредил, что Цукор просто купит партнеров Ходкинсона и вынудит его уйти. Разумеется, тот осознавал, против чего выступает, однако его это совсем не беспокоило. «Правда на моей стороне, — ответил он, — и если меня выгонят из Paramount за мою правоту, для меня найдется другое место в отрасли». В конце концов, по словам Хэмптона, «он отвернулся на своем вращающемся стуле и стал смотреть на голубей, которые кружились над мраморной галереей библиотеки Astor. В комнате воцарилась тишина. Он не собирался менять точку зрения»[161].

Как и пророчествовал Хэмптон, Цукор тайком купил большинство партнеров Ходкинсона. 13 июля 1916 г. на заседании правления Ходкинсон был единогласно смещен с поста президента — драматичный эпизод. Его

место занял Хирам Абрамс, объявивший: «От имени Адольфа Цукора, который приобрел мою долю в Paramount, я объявляю собрание открытым»{162}.

Убрав с дороги сторонника разделения производства и распространения, Цукор встал во главе нового монополистического объединения, первой крупной интегрированной киностудии в Америке и отныне крупнейшей корпорации в мировом кинематографе[30].

Мы уже видели Цукора в действии. Стоит изучить этого человека получше, чтобы выстроить архетипический образ медиамагната, который будет часто фигурировать в нашем повествовании. Он был, как мы уже сказали, характерным представителем такого типа людей. Если бы мы снимали кино, то, скорее всего, не приняли бы его ни на какую роль, требующую тонкости и нюансов исполнения. Осиротевший еврей-иммигрант, небольшого роста, но бойкого нрава, юность которого прошла в боксерских боях с более крупными соперниками. Газеты называли его «Наполеоном кинематографа», но он скорее стремился к статусу «самого главного босса» всей отрасли, решительно раздающего наказания и милости в соответствии с его собственным кодексом чести. Ему нравилось работать втихую, чтобы другие гадали, чем же он занят, а потом вдруг обнародовать свои планы. «Я начал было сравнивать его с многими промышленными и финансовыми магнатами, которых мне довелось встречать, — писал Хэмптон. — Но вскоре мне стало ясно, что подобного ему Америка еще не знала». Режиссер Сесил де Милль вспоминает: «В этом невысоком человеке было неукротимое упорство и неистовая решительность, железо и сталь. Однажды он свел вместе сжатые кулаки и, медленно их разводя,

сказал мне: “Сесил, видишь, как я могу тебя сломать”»[163].

Блок и сеть

С захватом Paramount Цукор фактически стал лидером Независимых, оказавшись там, где он и хотел быть: в роли генерала в авангарде кинематографа. Что стояло на его пути к абсолютной власти, которой он так жаждал? Уж точно не его коллеги — топ-менеджеры из киностудий. Конечно, его боевые товарищи (включая Уильяма Фокса, главу Twentieth Century Fox, Карла Леммле из Universal, MGM, и братьев Уорнеров из Warner Bros.) формально были его конкурентами, но в действительности они по-прежнему работали вместе по сговору, имея общие корни в Нижнем Ист-Сайде Нью-Йорка и заключив долгий, пусть и неофициальный (по крайней мере нераскрытый) союз. Нет, реальными противниками Цукора были, как нам уже известно, владельцы кинотеатров, недавно создавшие First National Exhibitors Circuit, — порядка 3,6 тыс. человек. И хотя в основном это была разрозненная и разноплановая толпа, но они решали, что показывать, а что нет, и таким образом контролировали бóльшую часть доходов отрасли[164].

Вскоре после объединения Талли и руководство First National потребовали прекратить «продажи» блоками и вслепую, поддерживая движение бойкота Paramount, первого поставщика «блоков». К лету 1917 г. Цукор дрогнул. Его официальное заявление в журнале Photoplay гласило: «После 5 августа 1917 г. любой кинотеатр в Америке может получать фильмы Paramount по своему выбору. Ограничения снимаются». Пробуя новую силу, союз кинотеатров пошел дальше и сделал в 1918 г. ошеломляющее заявление: First National

приобрела двух самых прибыльных звезд, Чарли Чаплина и Мэри Пикфорд — «американскую малышку», на которой держался бизнес Цукора.

За этой сделкой не стояло каких-то особых мотивов, кроме денег и творческой свободы. Компания Талли предложила Пикфорд и Чаплину беспрецедентные миллионные контракты, а также право снимать те фильмы, которые они захотят. Детали сделки с Чаплином сохранились до наших дней: 8 двухкатушечных фильмов в год, 125 тыс. долларов за фильм и собственная студия на бульваре Сансет[165].

Цукор, несмотря на свое состояние, не мог осилить таких условий и потягаться с финансовой мощью владельцев кинотеатров. По словам Хэмптона, он пытался предложить Пикфорд 250 тыс. долларов, просто чтобы она отошла от дел на 5 лет, однако актриса отказалась: «О, я бы не смогла так поступить, мистер Цукор. Я люблю кино, и я молода. Я не могу уйти сейчас»[166].

После того как First National украла его звезд и разрушила его программу продажи «блоков», Цукор, по своей привычке, на какое-то время замолчал. Но, оглядываясь назад, мы поймем: именно в период затишья он вы́носил план студии Hollywood.

Цукор понял: если его студия и другие хотят контролировать всю отрасль, им понадобится контролировать распространение. Таким образом, Цукор наметил дорогу, по которой вскоре пошли и другие кинопроизводители.

В 1919 г. он сделал смелый шаг, выпустив акций на 10 млн долларов — неслыханная сумма по меркам кинобизнеса. В начале 1920-х гг. с помощью собранных средств он развернул прямую атаку на индустрию кинопоказа. Его план заключался в том, чтобы выкупить все, какие возможно, кинотеатры, построить новые и

вернуться к программе продажи «блоками». Однако, по своему обыкновению, он отрицал свою причастность к чему бы то ни было и настаивал, что Paramount «не имеет никакого желания выходить на рынок кинопоказа, если только обстоятельства не вынудят ее сделать это — в случае нехватки приличных кинотеатров в определенном месте либо из-за невозможности обеспечить достойное распространение своей продукции»[{167}].

В противостоянии Цукора с кинотеатрами мы видим характерные черты классической борьбы между одной интегрированной фирмой и разнородной, слабо объединенной отраслью. В этом противостоянии можно наблюдать то, что экономист Манкур Олсон назвал организационными преимуществами маленькой группы (голливудский картель) перед группой, насчитывающей тысячи участников (кинотеатры)[{168}]. Цукор, будучи лидером, прекрасно усвоил принцип «разделяй и властвуй». Он позаботился о своем присутствии в крупных городах, но не пытался одержать верх над могущественными кинотеатрами Нью-Йорка или Лос-Анджелеса. Вместо этого он организовал кампанию против слабейших — атаковав кинотеатры в маленьких городках, особенно на Юге, в Новой Англии и на Среднем Западе.

В Новой Англии Цукор объединил усилия с человеком по имени Альфред Блэк, который «был так успешен в убеждении и запугивании кинопрокатчиков, что в скором времени у него уже было 30 или 40 домов» в этом районе[{169}]. На Юге Цукор опирался на команду под управлением С. Линча, человека весьма крутого нрава. Как пишет Хэмптон, «решительные методы Линча в общении с владельцами кинотеатров сложно было назвать мягкими. Его агенты вскоре прославились под

такими прозвищами, как “ломовая банда” и “лихачи”»{170}.

Линч исколесил весь Юг, словно танк, и в каждом городе предлагал главному театру на выбор либо сеть, либо блок. То есть можно было продаться и стать частью «сети» или в противном случае согласиться на эксклюзивный или преимущественный показ фильмов Paramount — то есть «блок». Тех, кто не подчинялся, ждало наказание в виде появления нового кинотеатра у них под носом либо еще чего похуже. Вот как представитель Saenger Amusement Company из Луизианы описывал подобный опыт в полностраничном газетном объявлении: «Методы, которые они используют, это самый настоящий большевизм[31]. Этот осьминог хочет схватиться за бизнес всеми щупальцами, используя угрозы или жесткое финансовое давление»{171}.

В первом варианте борьбы с независимыми кинотеатрами — *сеть* — мы узнаем принцип Генри Форда: централизация и масштаб{172}. Сетевой подход брал свое начало в 1910-х гг. от таких компаний, как A&P и Woolworth, за десятки лет до того, как его приняла на вооружение Walmart, чтобы сконцентрировать розничную торговлю в неслыханных прежде масштабах. Однако сетевая концепция в индустрии кино была совершенно новым подходом, и ее плоды — как культурные, так и экономические — мы пожинаем по сей день.

Приступив к строительству и приобретению кинотеатров, Цукор также проник в стан врага. К 1921 г. он уже имел больше 300 кинотеатров и 3 места в совете директоров First National. Ходили слухи (впоследствии они подтвердились), будто он заплатил всем бывшим членам, которых вытеснил. Вскоре оставшаяся часть совета директоров была полностью

«деморализована», по словам историка Ричарда Козарски: «все были совершенно сбиты с толку, гадая, кто из них уже перешел на сторону противника»[173].

В ходе этой кампании обнаружились и другие стороны личности Цукора. Встречая препятствия и сопротивление, постоянно слыша обвинения со стороны владельцев кинотеатров, он тем не менее отказывался смириться с ролью злодея. Вместо этого Цукор проявил потрясающий талант умиротворения врагов и налаживания с ними контактов. К примеру, один памятный случай произошел в 1921 г., когда в одиночку Цукор приехал в организацию независимых продюсеров. Он принес свои извинения за перегибы в Южной стратегии: «По его щекам катились слезы, — пишет Хэмптон, — когда он произнес, что ему следовало проявить больше личной ответственности в акциях подавления, учиненных командами Блэка и Линча»[174]. Возможно, в глубине души его терзала совесть — ведь он предал тех, с кем вместе сражался против Треста. Еще в 1918 г. Цукор негодовал: «Зло объединения производства и кинопроката — одна из страшнейших угроз, с которыми когда-либо сталкивалась индустрия кино. Чтобы отрасль развивалась, и крупные, и мелкие прокатчики должны иметь свободный и беспрепятственный выбор продукции»[175].

Странно слышать такие слова от человека, который основал голливудскую монополию и уничтожил независимое кино в Америке. Но если разум Цукора и тревожила такая двойственность, то самого его она уж точно не останавливала.

Блок

Цукор еще два года продолжал скупать кинотеатры и заново внедрять продажу «блоков», пока его действия

не привлекли внимание федеральных властей. В 1921 г. Федеральная комиссия по торговле выступила с исковым заявлением № 835 для расследования торговых операций компании Адольфа Цукора Paramount Pictures[176]. Цукор, по утверждению обвинения, вступил в сговор с целью «монополизировать индустрию кино и ограничивать, сдерживать и подавлять конкуренцию в распространении кинокартин…»[177]. Начался сбор доказательств, и расследование растянулось на годы, сконцентрировавшись вокруг вопросов, на которые вплоть до сегодняшнего дня не удается найти удовлетворительные ответы. Действительно ли закупка блоками так уж пагубна? Почему кинопрокатчики так яростно ополчились против нее?

Любопытно, что именно Ходкинсону, свергнутому основателю Paramount Pictures, принадлежит авторство идеи блоков. Он создал свою «Программу Paramount» в 1914 г., но впоследствии письменно отрекся от этого шага: «Я Франкенштейн. Я создал вещь, которая превратилась в неуправляемого монстра!»[178] На самом деле, когда он ввел эту практику, она была очень хорошо принята владельцами кинотеатров. Но к концу 1910-х гг., после усиления Цукора, и в дальнейшем независимые кинотеатры громогласно протестовали против того, чтобы их заставляли покупать фильмы, которых они не хотят. В свое оправдание студия привела аргумент, с которым она с тех пор не расставалась: продажа блоками — просто разновидность оптовых сделок, на которых держится любая современная масштабная отрасль. Киностудии — крупные предприятия, и нельзя ожидать, что они будут индивидуально составлять меню, подстраиваясь под вкусы тысяч независимых кинотеатров.

Однако между продажей блоков у Ходкинсона и у Цукора со товарищи имелась огромная разница. В первом случае дистрибьютор выбирал лучшие фильмы, которые только мог найти, и продавал их вместе. Но когда Цукор объединил производство и распространение, кинотеатры годами жаловались, что блок — это просто способ заставить их купить множество третьесортных фильмов, чтобы получить несколько действительно хороших.

Возможно, владельцев кинотеатров больше всего уязвляло не то, что им продавали неликвидный товар, а то, что их лишали выбора. «Прокатчики требуют, чтобы им давали право голоса в выборе зрелищ для своих клиентов», — писал один из них, некто П. Гаррисон, в 1935 г.[179] Кинотеатры потеряли не только выбор, но и власть в области культуры. Они больше не могли влиять на вкусы и взгляды общества, а также подбирать программу для конкретных местных рынков. Здесь мы видим разрыв, который появится практически в каждой информационной индустрии, — линию разлома между достоинствами централизованного и децентрализованного принятия решений, между необходимостью производства в масштабах, оправдывающих затраты, и стремлением к разнообразию.

И это не только вопрос вкусов. Люди, подобные Гаррисону, говорили не просто о праве выбирать фильмы для показа. Гораздо чаще они требовали права не показывать фильмы, которые казались им спорными. «Вопрос заключается в том, — писал Гаррисон в The Christian Century, — будут ли дальше американцы передавать узкому кругу продюсеров право контролировать канал информации, который имеет такое огромное влияние на жизнь и сознание людей, особенно на умы молодежи»[180]. Выходит, что часть

владельцев кинотеатров выступала против продажи блоками, потому что та отнимала у них право, просматривая фильмы, отбирать их для своей аудитории.

Как мы увидим, Верховный суд в 1948 г. и еще раз в 1962 г. принял сторону Гаррисона и других независимых прокатчиков и согласился, что продажа блоками действительно нарушает антимонопольное законодательство{181}. Как? По вердикту суда, это происходит путем «добавления к монополии единственной защищенной авторским правом картины другой защищенной авторским правом картины, которая должна быть взята и показана, чтобы гарантировать получение первой»{182}. Большинство экономистов, изучавших практику продажи блоками с 1960-х гг., однако, склоняются к тому, чтобы защищать ее как безвредную и даже в чем-то эффективную. Самый известный случай имел место в 1963 г.: Джордж Стиглер, лауреат Нобелевской премии и звезда чикагской экономической школы{183}, подверг сомнению идею, что продажа блоками «расширяет» монополию. Он доказывал, что она не дает преимуществ или выигрышей, которых не имела бы компания-правообладатель{184}. В 1983 г. экономист Бенджамин Клейн, оправдывая схему, предположил, что она экономит время «слишком долгих поисков». Имелись в виду время и средства на то, чтобы торговаться за определенные фильмы, которые он назвал «товаром неясного качества, сложно поддающимся оценке»{185}.

Стиглер и Клейн, возможно, были правы, что система блоков не способна сама по себе расширить или увеличить власть монополии над авторским правом и что продажа огромных партий может оказаться эффективной для студии, поставляющей картины в

тысячи кинотеатров. Но они упускали из виду потенциальные последствия этой практики для самой природы данного продукта.

Что, если продажу блоками ввела некая олигополия из пяти ключевых продюсеров? Фактически так и случилось. Между студиями не имелось явных соглашений продавать фильмы блоками. Но отсутствие тайного сговора не меняет значения этой практики, если все с ней соглашаются. И поэтому, кроме влияния на доходы, результат всеобщего применения практики мог состоять в том, чтобы убрать из лучших кинотеатров любые фильмы, снятые не крупнейшими студиями. То есть место на полке будет уже занято — это практика, которую я называю *параллельным исключением*. По сути это одна из причин, которую Верховный суд обозначил для запрета практики в 1962 г.: прокатчики, «которых студии заставляли брать ненужные фильмы, были лишены доступа к фильмам, распространяемым другими дистрибьюторами…»{186}.

Нам надо снова принять реальность: индустрии информации и культуры ставят особые проблемы для стандартного отраслевого анализа, усложняя принципы спроса и предложения качеством продукта, менее осязаемым и подверженным оценке. Пусть мы прекрасно понимаем, что продажа блоками и вертикальная интеграция снижают затраты промышленного производства. Но при этом нельзя забывать, что́ эти нововведения значат для кино как способа творческого самовыражения. Пожалуй, когда речь заходит о таких продуктах, как фильмы, проблема вроде «больших затрат на поиски» может оказаться очень неплохой вещью, если в результате зрители получат большее разнообразие. Как писала кинокритик Полин Каэл в 1980 г., «есть такие виды бизнеса, в

которых интересы общества — более важные фактор, чем в производстве галстуков»[187].

Переломный момент

Немногие осознают, что 1926 год, предшествующий триумфу звукового кино, был критическим моментом для американского кинобизнеса. Тогда Цукор одержал свою крупнейшую победу и в конце концов разгромил независимые кинотеатры. Он взял под контроль Balaban and Katz — самую влиятельную сеть кинотеатров в Чикаго, главную опору First National на Среднем Западе[188]. С падением Чикаго война, по сути, закончилась. Теперь Цукор обладал прямым контролем над более чем тысячей кинотеатров, в том числе многими из крупнейших.

Дочерняя компания Paramount — Publix Theater Corporation — являлась отныне первой настоящей национальной сетью кинотеатров. На пике своего развития она заявляла, что полностью господствует на Юге и Среднем Западе, а также обладает существенным влиянием и в прочих областях страны. Каждый день через двери Paramount проходили 2,5 млн зрителей. Потрепанная First National тем временем отступила в сферу кинопроизводства, а затем, в конце концов, в 1928 г. была продана набирающей силу Warner Bros. Присоединившись к ней, последние великие независимые кинотеатры страны сдались в войне с Голливудом и официально влились в систему[189].

В 1927 г. Цукор и его союзники также эффективно справились с угрозой расследования Федеральной комиссии по торговле[190]. В 1926 г. после мощного лоббирования со стороны киноиндустрии ее сторонник Абрам Майерс был назначен Калвином Кулиджем главой комиссии. Под его управлением расследование было

завершено, и комиссия вынесла вялое предупреждение. Журнал Variety назвал его просто «жестом», а Цукор заявил, что проигнорирует постановление. В любом случае, оно было отменено апелляционным судом округа Колумбия в 1932 г.

Конец 1920-х гг., таким образом, можно назвать генеральной уборкой. Paramount, MGM и Universal затравили и уничтожили большинство независимых театров, киностудий и дистрибьюторов. Warner Bros., некогда маленький независимый кинопроизводитель, вошла в число крупных студий с первым по-настоящему успешным звуковым фильмом The Jazz Singer («Певец джаза»). Среди прочих только United Artists, созданная Д. Гриффитом и группой кинозвезд, выжила — чтобы сыграть, как мы увидим, важную роль в индустрии кино 1970-х гг.

В это время Томас Талли, основатель First National Exhibitors Circuit и некогда противник Цукора, покинул кинобизнес. Его время подошло к концу, и он построил ферму вместе с сыном недалеко от Лос-Анджелеса. Что касается У. Ходкинсона, то этот боец продержался в качестве независимого продюсера до 1929 г., обеспечивая независимость таких режиссеров, как Сесил де Милль. И все же он тоже покинул сферу кино и переехал в Центральную Америку, где создал свою авиакомпанию. Но до самой смерти в 1971 г. он продолжал настаивать, что Голливуд сделал невероятную ошибку, когда пошел за «этим типом» Адольфом Цукором[191].

Укрепление Голливуда по модели Цукора — это следующая, завершающая фаза Цикла. В течение одного-единственного десятилетия кино прошло путь от одной из самых открытых отраслей в США до одной из самых контролируемых. Этот перепад показывает, как резко может измениться отраслевая структура,

когда в качестве ресурса выступает информация. Потому что, как только закончилась эпоха независимых владельцев кинотеатров, открытость кинобизнеса канула в Лету. А с подъемом студии Hollywood — самого очевидного явления массовой культуры как тогда, так и сейчас — началась многолетняя эпоха ее правления.

Часть II
Под всевидящим оком

За шесть лет до романа «О дивный новый мир», как мы понимаем, Олдос Хаксли уже мог предвидеть, куда ведет централизация и коммерциализация культуры. Он предсказал будущее культуры, которой руководит бизнес. Он также разглядел и перспективы глобальной стандартизации. «В 3000 г. н. э., — писал Хаксли, — несомненно, можно будет путешествовать из Канзас-Сити в Пекин всего за несколько часов. Но если цивилизация в этих двух местах одна и та же, то незачем будет куда-то ездить».

К концу 1930-х гг. каждая из новых информационных отраслей XX в. приняла форму централизованной империи. Достижения были очевидны. Голливудское кино переживало «золотой век», выпуская такие классические картины, как The Wizard of Oz («Волшебник страны Оз») и Gone with the Wind («Унесенные ветром»). NBC и CBS с помощью нью-йоркских рекламных агентств довели до совершенства концепцию «развлекать и продавать» — ее символами стали мыльные оперы и другие спонсируемые программы, такие как Texaco Star Theater. А система Bell стала образцом коммуникационного монополиста, лучше всего отраженным в ее девизе: «Система — это решение».

Также очевидно, что каждый из новых медиаканалов имел по меньшей мере какое-то представление об общественном долге, так сказать, закодированное в его ДНК. Bell служила «оператором универсального обслуживания». Сети вели свои собственные программы и новостные репортажи под наблюдением Федеральной

комиссии по связи. А Голливуд, хотя и являлся, по сути, бизнесом, также считал фильм формой искусства и создавал лучшие зрелища, чем это получалось у Кинотреста, — их уже можно было сравнить с театром[192].

И все же при всем этом (возможно, как необходимое условие побед) в плане свободы слова возникла чуть ли не самая враждебная ситуация в американской истории. 1920-е годы — светлая пора для малых изобретателей и альтернативных решений — окончательно ушли в прошлое. «Времена не благоволят признанию великих, революционных или нетрадиционных талантов, — написал Лоуренс Лессинг в 1956 г. — Большие безличные силы властвуют в мире, отметая в сторону достойные индивидуальности, стремясь к некой новой, корпоративной, коллективной и конформистской судьбе»[193].

Рассмотрим, что информационные империи значили для свободы слова и инноваций. Большинство из тех, кто изучает эти вопросы, одержимы идеей роли правительства в цензуре и обеспечении стимулов к инновациям. Но эта государственная функция, хотя и значимая, не может сравниться с властью самой отрасли — цензурировать свободное самовыражение и давить инновации.

В то время как достижения, которыми мы обязаны структурам 1930-х гг., бесспорны, необходимо разобраться, что было подавлено, заблокировано или подверглось цензуре со стороны новой системы, если мы хотим понять, что в действительности было — и остается — на кону.

Глава 7
Постороннее устройство

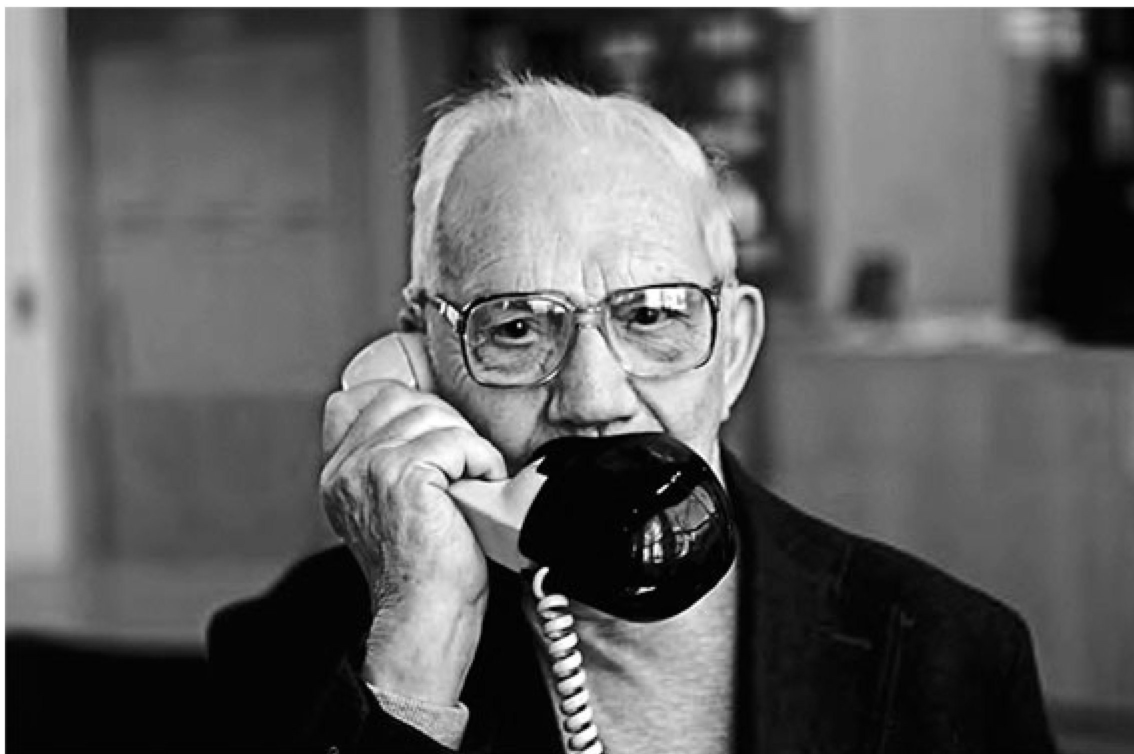
Генри Таттл значительную часть своей жизни провел на посту президента Hush-A-Phone Corporation, производящей устройства для приглушения голоса во время телефонных разговоров. Помимо Таттла, в штате компании числился лишь секретарь. Оба они работали в маленьком офисе рядом с Юнион-сквер в Нью-Йорке. Главный продукт Hush-A-Phone представлял собой чашечку, которая надевалась на конец телефонной трубки, — когда человек говорил прямо в нее, никто вокруг не слышал его слов, кроме собеседника на том конце провода. Девиз компании, красиво написанный на ее титульном бланке, вкратце объяснял суть: «Разговаривайте спокойно, словно вы в телефонной будке»[194].

Рекламные объявления этой чашечки часто мелькали в газетах среди обычных рубрик. Вот типичный пример из выпуска The New York Times от 14 октября 1940 г.:

> Беспокоят телефонные разговоры? Hush-A-Phone поможет вам.
>
> Демонстрация на любом типе аппаратов.
>
> Hush-A-Phone Corp., Челси, 3–7202.

Пусть Hush-A-Phone никогда не станет необходимым предметом домашнего обихода, однако Таттл построил хороший бизнес, и к 1950 г. он заявлял, что продал 125 тыс. экземпляров. Но однажды, в конце 1940 г., Генри Таттл получил тревожные известия. AT&T начала репрессивные меры против Hush-A-Phone и аналогичных продуктов, таких как Jordaphone (скрипучий

предвестник современного телефона с громкой связью, чей производитель также привлек к себе внимание). Мастера-ремонтники Bell стали предупреждать клиентов, что использование Hush-A-Phone нарушает федеральное регулирование и что если они не воздержатся от его применения, то рискуют лишиться телефонного обслуживания[195].



Лео Беранек и Hush-A-Phone

Может, AT&T просто пугала людей? Ничуть: компания имела в виду специальное правило, которое было частью их договоренности с правительством. Оно гласило: *«Никакое оборудование, аппарат, электрическая цепь или приспособление, выпущенные прочими производителями, не могут быть соединены или прикреплены к техническим средствам, поставляемым телефонной компанией, — ни физически, ни при помощи индукции, ни как-либо еще».*

Таттл нанял адвоката, который обратился в Федеральную комиссию по связи, чтобы изменить правило и избавиться от угроз со стороны AT&T. В 1950 г. комиссия решила провести судебное разбирательство (официально «публичные слушания») в Вашингтоне, чтобы решить, может ли AT&T, монополия, регулируемая государством, наказать своих потребителей за использование пластиковой чашечки на трубках собственных телефонов.

История Hush-A-Phone и ее борьбы с AT&T, при всей абсурдности, позволяет нам понять логику монополии на пике могущества. Мы также увидим трудности, встающие на пути любого, даже самого робкого новатора того времени. Этот случай — наглядное пособие по преимуществам и недостаткам монополии. Потому что дело Hush-A-Phone, каким бы мелким оно ни казалось, поднимает фундаментальные вопросы об изобретениях в эпоху информационной монополии.

Репрессии AT&T были не единственной трудностью, с которой столкнулся Таттл в 1940-х гг. Шли годы, телефон принимал свой современный вид, и Hush-A-Phone, впервые созданный в 1920-х гг., был обязан адаптироваться к этим переменам. Таттл начал искать решение этой задачи в научной сфере — в частности, в Гарвардском университете и в Массачусетском технологическом институте. В 1945 г. он послал запрос в институт Лео Беранеку, который был тогда начинающим специалистом по акустике. Они встретились в Нью-Йорке, и Беранек, посчитав задачу интересной, согласился сконструировать улучшенную версию устройства.

Таттлу повезло. Хотя в то время Беранек еще не был известным, вскоре он обрел в своей области высокий авторитет. Он разрабатывал акустические системы для ООН, Lincoln Center в Нью-Йорке и для Tokyo Opera City

Concert Hall, а также написал классический учебник Acoustics («Акустика»). Если же говорить о более близких к Hush-A-Phone проектах, во время Второй мировой войны Беранек работал с командой гарвардских ученых над проблемой связи в условиях шума самолетных кабин. В обоих случаях Беранек понимал, что ключ к внятности речи — средние частоты. Устройство, которое он создал для Таттла, жертвовало звуками низких частот, создавая легкую гулкость, взамен на соблюдение тайны разговора и внешнюю тишину. Как только он разработал модель в соответствии с этими параметрами, то подал заявку на патент и переслал свои планы Таттлу, который с воодушевлением отправил ему контракт. Согласно условиям договора, Беранек получал 20 центов с каждого экземпляра.

Таттл и Беранек, в общем-то, не рассматривали себя в качестве угрозы системе Bell. Когда я спросил у Беранека, считал ли он когда-нибудь себя конкурентом Bell, тот посмотрел на меня как на сумасшедшего. Скромной целью этих независимых изобретателей было небольшое улучшение телефонного аппарата, да к тому же весьма несуразное. Почему же AT&T так решительно хотела вышвырнуть Hush-A-Phone с рынка?

За этим, на первый взгляд, банальным спором из-за пластмассовой чашечки на самом деле кроется спор о достоинствах двух альтернативных моделей инноваций: централизованной и децентрализованной. Второй вариант представляло устройство Hush-A-Phone, а Беранек, по сути, играл роль новатора при Таттле — этакий одинокий изобретатель, понимающий толк в акустике, но не связанный с Bell. С другой стороны в качестве централизованной модели выступала AT&T, точнее, ее полулегендарное подразделение Bell Labs. Оно было создано, чтобы гарантировать: AT&T — и

только она — будет совершенствовать телефонную систему и прокладывать дорогу в будущее отрасли.

Великая Bell Labs

В начале 1934 г. Кларенс Хикман, инженер Bell Labs, обладал секретной машиной около 1,8 м в высоту, которая стояла в его кабинете. Это устройство не имело себе равных во всем мире и на десятки лет опережало свое время. Представьте, что вы позвонили куда-то и на том конце провода никто не снял трубку. Однако если к нему приделано изобретение Хикмана, то вы услышите гудок, и включится записывающее устройство, чтобы вы оставили сообщение[196].

Гениальность идеи, лежавшей в основе хикмановской модели автоответчика, заключалась даже не в самой концепции — предвосхищающей, конечно, будущие изменения. Скорее был важен технический принцип, на котором он работал и который в конце концов изменил весь наш мир. Речь шла о магнитной записывающей ленте. Мы помним, что до магнитных носителей информации не было никакой возможности сохранить звук, исключая граммофонную пластинку и нотные катушки для механического пианино. Новая технология не только положит начало аудиокассетам и видеозаписям, но, вместе с кремниевым кристаллом, сделает реальными компьютерные накопители данных. И вообще, начиная с 1980-х гг. компании от Microsoft до Google, и косвенно весь мир, станут полностью зависимы от магнитного носителя информации, известного как жесткий диск.

Если какая-то организация и могла к началу 1930-х гг. выйти на рынок с передовой записывающей технологией, так только Bell Labs — научная лаборатория Bell. Основанная в 1925 г. с очевидной

целью улучшить телефонную связь, она вполне оправдала свою миссию — сэкономила AT&T миллиарды таким простым изобретением, как пластмассовая изоляция для телефонных проводов. Вдобавок за 1920-е гг. лаборатория официально зажила самостоятельной жизнью, выйдя за пределы телефонии в сферу базовых исследований, и стала выдающейся научной организацией в масштабах всего мира, финансируемой бизнесом. Это была научная Валгалла[32] — сюда привлекали лучших сотрудников (а позднее и сотрудниц), которых только можно было найти, и оставляли им достаточно широкий простор для деятельности, чтобы они следовали своим интересам.

Когда ученые получают свободу, они способны придумывать удивительные вещи. Вскоре они уже работали над новаторскими проектами в таких разных областях, как квантовая физика и теория информации. Именно сотрудник Bell Labs по имени Клинтон Дэвиссон удостоился Нобелевской премии 1937 г. за демонстрацию волновой природы материи, хотя это чаще склонны приписывать Эйнштейну, а не наемному сотруднику телефонной компании. В общей сложности Bell собрала 7 Нобелевских премий — больше, чем любая другая корпоративная лаборатория, — включая ту, что была присуждена в 1956 г. за наиболее известное открытие — транзистор, благодаря которому стали возможны компьютеры. Другие, более туманные творения Bell не менее дороги энтузиастам — например, Unix и язык программирования C.

Короче, Bell Labs была огромной силой, которая работала на общую пользу. Честно говоря, именно такие вещи заставляют людей принимать сторону Вейла по поводу благодатей монополии. Потому что, хотя от AT&T никогда формально не требовалось содержать Bell Labs в качестве исследовательской лаборатории, она это

делала именно потому, что «положение обязывает» — отношение, заданное Вейлом. AT&T поддерживала Bell Labs не только для блага самой компании, но и для блага всеобщего. Это отнюдь не наивный взгляд насчет мотива корпоративного дохода: с финансовой точки зрения Bell Labs принесла гораздо больше, чем выигрыш от пластмассовой изоляции проводов. Тем не менее сложно увидеть, как финансирование исследований в области теории квантовой физики может принести какой-либо немедленный доход, с точки зрения акционеров. Более того, сегодня сложно представить телефонную компанию, которая нанимает на работу квантовых физиков, причем без регламентов и без начальства.

Частично привилегии, которыми пользовалась AT&T, будучи монополией, воспринимались как компенсация ее вклада в фундаментальные научные исследования (в большинстве других стран эта сфера получала гораздо больше прямых государственных вливаний). Другими словами, в США более высокие цены для потребителей в результате монополии, по сути, представляли собой общий налог для финансирования фундаментальной науки. Это необычное вмешательство корпорации в правительственную задачу продвигать американскую науку имеет большое значение для того, чтобы прояснить, каким образом AT&T по мере развития стала почти ответвлением власти и выполняла совершенно секретную работу в национальных интересах{197}.

При всей неопровержимой славе Bell Labs, в блестящем фасаде этого корпоративизма во имя общественного блага появились трещинки. Как бы ни многочисленны были ее прорывы, существовал один аспект, в котором она коренным образом отличалась от научно-исследовательского института. Когда интересы AT&T входили в противоречие с прогрессом науки, даже

вопрос не стоял о том, чему отдать предпочтение. И поэтому среди знаменитых триумфов Bell Labs были рассыпаны ее секретные открытия — скелеты в величественном шкафу AT&T.

Давайте вернемся к магнитной ленте Хикмана и автоответчику. Примечательно, что его изобретение, сделанное в 1930-е гг., будет обнаружено лишь в 1990-е. Дело в том, что вскоре после демонстрации изобретения AT&T приказала своей лаборатории прекратить дальнейшие разработки в области магнитных накопителей информации. Исследования Хикмана были скрыты более чем на 60 лет и всплыли, только когда историк Марк Кларк наткнулся на лабораторный журнал Хикмана в архивах Bell.

«Впечатляющие технические успехи ученых и инженеров Bell Labs, — пишет Кларк, — были спрятаны высшим руководством лаборатории и самой компании AT&T». Компания «отказалась развивать магнитную запись для потребительского рынка и активно препятствовала таким разработкам во всей стране»[198]. В конце концов магнитная лента пришла в Америку в виде импорта иностранных технологий, в основном из Германии.

Но почему же руководство компании похоронило такое важное и коммерчески ценное открытие? Чего они боялись? Ответ, достаточно сюрреалистичный, становится очевиден из корпоративного информационного письма, также откопанного Кларком, в котором и накладывался этот запрет. AT&T была твердо уверена, что автоответчик и магнитные ленты приведут к тому, что люди прекратят пользоваться телефоном.

Говоря точнее, в воображении Bell сама идея о том, что можно записать разговор, «очень сильно ограничила бы использование телефона» с

катастрофическими последствиями для их бизнеса. Например, теоретически можно было представить, что бизнесмены станут опасаться потенциального использования записанных разговоров для расторжения письменных контрактов. Запись также сдерживала бы обсуждение неприличных или скользких тем. В общем, сама возможность магнитной записи, опасалась компания, «изменила бы всю природу телефонного общения» и «представила бы телефон куда менее удовлетворительным и полезным в огромном множестве случаев, в которых он применяется сейчас»[199].

Итак, мы видим, что просвещенный монополист порой может оказаться параноиком, страдающим галлюцинациями. Действительно, когда магнитная запись появилась в США, существовал ряд людей, от Никсона до Левински, чьи темные секреты благодаря ей всплыли на поверхность. Но — поразительно — мы по-прежнему пользуемся телефонами! Таковы недостатки ситуации, в которой некая сфера оказывается в полном распоряжении пусть даже самой благородной корпорации. Простая фантазия, что судьба компании может оказаться под угрозой, может иметь серьезные последствия. Было безопаснее свернуть волнующее направление исследований, чем рисковать системой Bell. Это и есть базовая слабость централизованного подхода к инновациям: представление, что они могут оказаться систематическим и запланированным процессом, лучше всего координируемым из некоего «мозгового центра», и что это просто вопрос объединения лучших умов, чтобы они работали вместе. Будь это так, мы могли бы распланировать и организовать будущее в научном стиле.

Bell Labs была великой лабораторией. Но AT&T как новатор несла в себе серьезный генетический порок:

она не могла давать начало технологиям, способным, даже в самой отдаленной перспективе, угрожать системе Bell. Говоря языком теории инноваций, плоды Bell Labs были фактически сведены лишь к *поддерживающим инновациям*. Подрывные технологии, бросающие даже тень неопределенности на существующую бизнес-модель, исключались.

Записывающее устройство — лишь один пример технологии, которую AT&T из-за своих страхов на долгие годы запретила или отказалась выпускать на рынок: в этом ряду оптоволокно, мобильные телефоны, цифровые абонентские линии (протокол DSL), факсимильные аппараты, телефон с громкой связью — и этот список можно продолжать. Эти технологии, от простых новинок до революционных прорывов, были чересчур смелыми с точки зрения комфорта Bell. Без четкого представления о возможных последствиях для системы Bell AT&T продвигалась в каждом из этих случаев невероятно медленно, если вообще продвигалась.

Но, возможно, ее реакция покажется не такой уж нездоровой, если мы примем во внимание, как глубоко сидит в сознании предчувствие эффекта Кроноса. Система Bell заслуженно числится в ряду самых защищенных и устойчивых монополий в истории бизнеса. Несмотря на любые возможности, открываемые новой технологией, всегда присутствует также и угроза поражения, и благоразумие требует устранить ее в зародыше. Зарождение самой Bell доказало истинность этой мудрости. В 1876 г. Александр Белл запатентовал устройство, которое в конце концов свергло и заменило компанию, некогда бывшую величайшей в стране, — Western Union. Какие новаторские соблазны могут противостоять инстинкту самосохранения? Уж точно не пластиковая чашечка.

Суд над инновацией

Итак, AT&T пошла в яростную атаку на Hush-A-Phone. На двухнедельный процесс (который формально назывался слушаниями) компания явилась с отрядом юристов, включая ведущего адвоката из Нью-Йорка, а также с толпой экспертов. Кроме того, прибыли официальные представители 21 регионального отделения Bell, из-за чего в зале потребовались дополнительные места — трибуны для адвокатов AT&T. Со стороны Hush-A-Phone присутствовали Гарри Таттл, его адвокат, профессор акустики Лео Беранек и некий эксперт по имени Дж. Ликлайдер[200].

Юристы Bell соорудили мощное обвинение против чашечки и компании, которая ее выпускала. Аргументом было то, что Hush-A-Phone представляла существенный вред телефонному обслуживанию и в то же самое время одноименная компания, продавая такое устройство, по сути совершала мошенничество в отношении общества. Bell ввела в дело инженера Bell Labs У. Мартина, который стал показывать, что Hush-A-Phone снижает качество телефонных услуг. Согласно его проверкам, устройство создавало «потери при передаче» в 13 децибел и «потери при приеме» в 20 децибел. По его словам, эти потери были больше, «чем общие улучшения, реализованные в аппаратах Bell и сопутствующем оборудовании за период более 20 лет».

Следующий свидетель от Bell, вице-президент AT&T Джон Хансельман, дал более широкие показания в пользу запрета «посторонних устройств», описывая это в понятиях общественного блага и ответственного руководства телефонной системой со стороны AT&T. Среди обязанностей компании — защищать потребителей от таких бесполезных причуд, настаивал он. И если уж есть какая-то польза от Hush-A-Phone,

продолжал он, не стесняясь своих противоречивых умозаключений, то AT&T сама бы изобрела и выпустила такое устройство. Но бесполезность — еще не самый веский аргумент. Сторонние приспособления, созданные вне разработок и контроля стандартов Bell, представляли всевозможные угрозы, включая скачки напряжения по телефонным линиям, которые могли ударить электрическим током рабочих Bell и попросту убить их. На перекрестном допросе юриста Таттла Хансельман в итоге неохотно признал, что такое несчастье никогда ранее не происходило. Однако он настаивал, что все когда-то случается впервые.

Как и следующий свидетель Bell, Хансельман также показал, что в любом случае нет спроса на устройства для приглушения голоса. Если бы он был, — передавал журналист его корпоративное самодовольство, — то «разумеется, попал бы в сферу его внимания». Доказательством служило то, что едва ли кто-то вообще использует Hush-A-Phone, поэтому последствия запрета были бы, ко всему прочему, еще и пренебрежимо малы. То, что в самом по себе функционировании свободного рынка может заключаться некое благо, не вписывалось в его мировоззрение: «Просто невероятно, — заявил он Федеральной комиссии по связи, — чтобы мы могли позволить потребителям покупать устройства в условиях открытого рынка».

Группа юристов AT&T потрудилась на славу — очередной свидетель подтверждал сказанное предыдущими до тех пор, пока один из них наконец не выдвинул потрясающее обвинение, что использовать Hush-A-Phone негигиенично. Как передает Telecommunications Report, «мистер Берден [утверждал], что, работая на заводе, часто очищает конические микрофоны, ранее использовавшиеся операторами, и поэтому понимает, что такое устройство, как Hush-A-

Phone, со временем собирает частицы еды, запахи и всякую всячину».

На этом AT&T завершила изложение своих доводов.

Суть дела Hush-A-Phone заключалась в том, что, несмотря на все заявления AT&T, устройство для приглушения голоса было действительно эффективным и полезным и у AT&T не имелось его аналогов. Само по себе оно не несло никакого потенциального вреда ни абонентам, ни телефонной системе, ни рабочим. Первым давая показания, Таттл представил Федеральной комиссии по связи список причин, по которым устройство может пригодиться клиентам. Там было указано душевное равновесие, поскольку, с его точки зрения, уменьшение офисного шума «важно для психического здоровья сотрудников». Сохранение личной информации было следующим доводом, критически важным для многих бизнесменов и специалистов. Этот пункт подтверждался списком устройств Hush-A-Phone, используемых в Вашингтоне, включая ряд кабинетов комитетов Конгресса. Вдобавок Таттл представил собрание отзывов под названием «Подслушанные телефонные беседы». Это была подборка поучительных историй, включая горестный рассказ об одном человеке, который был лишен наследства, когда его дядя услышал, как он нелестно отзывается о нем по телефону. *Если бы только у него был Hush-A-Phone…*

Но самая сильная часть дела Hush-A-Phone заключалась в техническом аспекте. Вдобавок к Беранеку, который уже обладал неким статусом, Таттл, по совету разработчика, привел в зал приятеля Беранека со времен службы в армии, который был теперь профессором Гарварда, — Дж. Ликлайдера. Двое ученых, которые позже появились в более известной нам роли — как основатели интернета, согласно одному из журналистов, «словно привнесли на слушания

университетскую атмосферу, отправив присутствующих и участников назад, в студенческие дни». Но что еще более важно, они наполнили зал ощущением своего непререкаемого авторитета. Беранек и Ликлайдер, также эксперт по акустике, провели целый ряд испытаний и продемонстрировали, что проводимые через устройство беседы остаются вполне разборчивыми и в то же время надежно защищенными от подслушивания. Это доказательство не остановило юристов Bell, и они начали долго и яростно оспаривать его, что вылилось в чрезвычайно запутанные возражения по поводу способов испытаний качества передаваемой речи. Но все же отчет Ликлайдера содержал реальную информацию в отношении внятности речи, а приводимые контраргументы основывались на неких абстрактных утверждениях о «потерях при передаче».

Здесь стоит ненадолго остановиться и понаблюдать за происходящим со стороны. В то время как адвокаты AT&T ополчились против Ликлайдера и Беранека по поводу технологии, в мире разворачивалась никому, даже самим оппонентам, не известная, первая из многих битв между AT&T и основателями интернета. Ее можно сравнить со сражением за форт Самтер[34]. Это был первый бой в эпической борьбе между теми, кого потом назовут «netheads» (сторонники интернета) и «bellheads» (сторонники Bell). И неважно, что это было в 1950 г. и что спорили они из-за пластиковой чашечки, которая продавалась через газетные объявления.

Чтобы подвести итог своим аргументам, команда Hush-A-Phone организовала эффектную демонстрацию, которую можно сравнить по доказательной силе с окровавленной перчаткой О. Джея Симпсона[35]. Таттл позвонил своей секретарше и попросил ее говорить в трубку сначала с Hush-A-Phone, а потом без него. В

полном соответствии с выводами Ликлайдера, устройство действительно изменяло звучание сигнала, делая его более гулким. Но при этом было очевидно, что речь оставалась различимой и внятной. Другими словами, устройство Hush-A-Phone, бесспорно, работало.

Одна голова или много?

Bell была права по крайней мере в одном: Hush-A-Phone отнюдь не пользовался бешеным спросом, и вряд ли можно было сказать, что он набирает популярность. Чтобы понять такую резкую реакцию AT&T и не считать ее невротической, нам нужно увидеть за скромным устройством важный символ, символ угрозы системе, а в перспективе — и санкционированному методу инноваций. Устройство не являлось предвестником устрашающей потери власти. Оно могло потерпеть крах само по себе, но при этом вдохновить людей присоединять к своим трубкам всевозможные приспособления. И таким образом святая святых технологий Bell стала бы похожа на проходной двор, куда может прийти кто угодно. Это могло даже привести в перспективе к тому, что люди стали бы покупать свои собственные телефоны![36]

Здесь мы подходим ко второй слабости, которая поражает централизованную систему инноваций: это необходимость передавать весь контроль узкому кругу людей. Не то чтобы это не приносило никаких преимуществ. Разумеется, здесь меньше ресурсов выбрасывается зря: вместо 10 компаний, соревнующихся за улучшение телефона, — скажем, обновление диска, — ресурсы общества можно объединить для достижения общей цели. Исследования не дублируются, за одним и тем же открытием не гонятся одновременно десятки лабораторий. (Избежать

излишнего расхода умственных ресурсов — философия, уже знакомая нам по случаю Вейла, рассуждавшего о промышленной организации: централизованные инновации — это брат монополии в сфере научно-исследовательских разработок, с такой же претензией на эффективность.) И все же, если все ресурсы для решения проблемы подчинены единому мозговому центру, «властитель дум» обязан верно предвидеть будущее, чтобы инновации развивались эффективно. И здесь кроется проблема: монополия требует такого дара предвидения, каким едва ли может похвастаться человеческий разум.

AT&T и другие поборники централизованных инноваций, по сути, допускали, что будущее телефонной системы не только познаваемо, но и фактически известно. По словам Беранека, «Bell создала лучшую телефонную систему в мире. Она держала большую лабораторию. И у нее был такой подход: “Вы нам не нужны”». Bell никогда не упускала возможности доказать необходимость контроля буквально над каждым звеном системы. В ее кратком изложении дела сформулировано следующее:

> Было бы невероятно трудно предоставлять хорошее телефонное обслуживание, если бы пользователи могли присоединять к оборудованию либо использовать вместе с ним все многочисленные виды сторонних приспособлений, продаваемых людьми, которые не несут ответственности за качество телефонных услуг, а заинтересованы главным образом только в своей прибыли[201].

Контроль качества с этой точки зрения зависел от контроля за всем остальным.

К сожалению, исследователи инноваций поставят под сомнение эти доводы Bell лишь десятки лет спустя. В 1980-х гг. экономисты Ричард Нельсон и Сидней Уинтер изучили историю человеческих изобретений и разработали то, что мы сегодня называем «эволюционной» моделью инноваций. Их вывод гласил, что фактически инновация — это в гораздо большей степени процесс проб и ошибок, чем предполагалось до этого. Общее человеческое незнание будущего ведет к огромному количеству ошибок. Более того, человеческий фактор всегда вносит элемент иррациональности, вплоть до паранойи, какую продемонстрировала Bell в отношении магнитной записи. Так происходит со всем, что вверено одному разуму — его неизбежные субъективные искажения исковеркают, если вообще не разрушат, процесс инновации. Нельсон и Уинтер доказывали, что продуктивнее другой сценарий: самые быстрые и эффективные инновации обычно имеют место, когда пробуется самый широкий спектр вариантов и невидимая рука конкуренции, как наместница будущего, делает среди них выбор. Это похоже на идею Дарвина об относительном соответствии особей в ходе эволюции видов: подобно естественному отбору, оно зависит от воли случая{202}.

Hush-A-Phone стала предвестником современного подхода к инновациям. Глядя на телефон и сеть AT&T, Таттл видел то, что мы сегодня называем *платформой для инноваций*. Другими словами, система Bell представляла собой нечто, что люди могли и должны были стараться улучшать с помощью дополнений и новых функций. Инновация, которая пришла в голову Таттлу, заключалась в сохранении личной информации от посторонних ушей. Но другие сторонние изобретатели изобретут устройства, которые смогут

отвечать на звонок и передавать изображения и другие виды информации. Однако AT&T считала: если абоненты хотят сберечь личную информацию, пусть закрывают трубку ладонью.

Ирония ситуации с Hush-A-Phone заключалась в том, что Bell должна была понимать важность сторонних инноваций лучше, чем любая другая компания. Ведь ее основатель, давший ей свое имя, воплощал собой архетип того пришедшего извне новатора, несущего рискованные идеи, которые впоследствии определят все будущее. Однако к 1950-м гг. AT&T изгнала дух Александра Белла. Или, возможно, здесь крылась более зловещая причина: Bell понимала, что неизбежно падет от руки того, кто подобен ее основателю. Единственная стратегия в этом случае — тянуть время. Но в конце концов съеденные Кроносом все равно из него выбираются.

Участь Hush-A-Phone решена

Бернард Страссбург, главный юрисконсульт Федеральной комиссии по связи в период разбирательства Hush-A-Phone, посчитал результаты слушаний предопределенными. «С моей точки зрения, перспективы Таттла на победу в этом деле перед комиссией были, с самого начала и без вмешательства суда, практически равны нулю», — написал он. «Члены комиссии были убеждены, что они разделяют с телефонной компанией общую ответственность за эффективный и практичный общественный телефонный сервис и что эта ответственность могла быть осуществлена только путем контроля со стороны поставщика услуг за всеми средствами, который составляют сеть, предоставляющую обслуживание»[203].

После слушаний в 1950 г. Федеральная комиссия по связи разбирала дело Hush-A-Phone еще *пять лет*. У федеральных органов есть определенная свобода в отношении того, когда выносить решение, и комиссия решила оттягивать с решением, позволяя AT&T продолжать свой запрет на сторонние приспособления. И лишь в конце 1955 г. комиссия выпустила краткий вердикт.

AT&T, по мнению комиссии, была права: прибор Hush-A-Phone действительно представлял опасность для телефонной системы и неудобства для клиентов. «Вредоносный для телефонной системы и портящий качество услуг, предоставляемых ею», — гласил документ. В целом же комиссия полагала: «неограниченное использование сторонних приспособлений может привести к повреждению качества и эффективности телефонных услуг, ущербу телефонным станциям и оборудованию или травмам персонала телефонной компании»[204]. Абсурдная выдумка о рабочих, убитых электрическим разрядом, очевидно, не пропала даром.

Таттл был очень расстроен. Он вел тяжбу на свои собственные деньги, посвятил этому делу несколько лет — и все напрасно. Когда новости дошли до Беранека, он связался с Таттлом и отрекся от всех своих будущих авторских отчислений: «Мне просто было неудобно перед ним». Таттлу практически нечего было терять, и он решил пойти ва-банк и обжаловать решение комиссии, снова за свой собственный счет. Его аргументы были услышаны, и год спустя, в 1956 г. — через 8 лет после изначального обращения Таттла в комиссию — окружной апелляционный суд вынес свое решение. Коллегия федеральных судей, возглавляемая Дэвидом Базелоном, выступила против решения комиссии и оправдала Таттла и Hush-A-Phone.

В сцене, напоминающей финал романа «Повелитель мух», суд распорядился провести беспристрастную проверку вымученной логики Bell в реальных условиях. Судья Базелон написал: «Утверждение, что абонент может добиться нужного результата, прикрыв трубку ладонью и говоря в нее, но не должен делать этого, используя устройство, — это суждение несправедливое и неразумное»[205]. Суд также высказал Федеральной комиссии по связи свое неодобрение в связи с затягиванием решения в течение 5 лет. И, наконец, в одной ключевой фразе — той, которая впоследствии расшатала позиции AT&T и послужила поводом ее окончательного распада, — судья Базелон подтвердил, что абонент имеет «право разумно пользоваться своим телефоном теми способами, которые лично ему приносят пользу и не наносят вреда обществу»[206].

Со скромной победой Hush-A-Phone распахнулась дверь не только для всевозможных сопутствующих приспособлений, появившихся в 1970-х гг., но, как мы увидим, и для краха некогда непобедимой империи Bell. Хотя и не без генерального сражения: если уж AT&T была готова выставить целую армию против пластиковой чашечки, можно представить себе силу, которая обрушилась бы на настоящего соперника в лице MCI. Но в 1956 г. эта перспектива была далеко впереди.

Выиграв дело, Hush-A-Phone выпустила серию объявлений, сообщая о том, что устройство заново одобрено государственными органами. Но, к сожалению, она не могла поспеть за темпами развития дизайна аппаратов Bell. И когда где-то в 1960-х гг. телефонная компания начала продавать обновленные трубки, Hush-A-Phone свернула работу. Такова расплата за сдерживание инноваций: вплоть до сегодняшнего дня, при том что надоедливая болтовня по телефону и подслушанные разговоры стали привычной частью

нашей жизни, на рынке не наблюдается ни Hush-A-Phone, ни каких-либо его аналогов.

Отважный основатель этой маленькой компании умер в 1970-х гг., и память о нем стерлась, если не считать одной заметной культурной отсылки. В 1985 г. вышел фильм-антиутопия под названием «Бразилия». Роберт Де Ниро играет там инженера-одиночку, который занимается запрещенными ремонтными работами и руководит движением сопротивления против тоталитарного режима. Этого героя в фильме зовут Гарри Таттл.

Глава 8
Легион приличия

В 1915 г. молодой священник-иезуит и профессор драматургии по имени Дэниел Лорд опубликовал эссе, в котором выступил против Джорджа Бернарда Шоу. «Пузырьки, которые он пускает в глаза, могут сверкать, — писал уроженец Чикаго Лорд о знаменитом драматурге и критике, — но они так же ничтожны, как безделушки, на которые индейцы обменяли свои земли». Его работы, заявлял Лорд, «лишены самого первого из необходимых качеств — правды»[207].

Так начался новый виток карьеры преподобного Дэниела Лорда — в качестве крестоносца против «нечисти» в общественной сфере. Этому делу он посвятил бóльшую часть своей жизни. В течение первой половины XX в. Лорд развивал знаменательное и четкое видение того, для чего вообще существуют каналы информации — и старые, и новые. Как Джон Рит из BBC, Лорд верил, что цель любого продукта культуры должна состоять в совершенствовании: наряду с развлечением важно также информирование и обучение. Но в версии Лорда это выглядело куда строже и аскетичнее. Он был убежден, что в самой сути человеческого общения лежит укрепление истины, а ни в коем случае не сомнение в ней.

В числе прочих культурных деяний Лорда — редактирование католического журнала The Queen’s Work (название относилось к Деве Марии), для которого он также писал широко популярные статьи, высказывая мнение на такие спорные темы, как аборты, разводы и антисемитизм (он осуждал все эти явления). Он был далеко не первым в ряду католических публицистов. Но его отличал заметный вклад в американскую культуру.

Именно он написал и позже помог внедрять известный Кодекс производства фильмов (хотя его можно скорее назвать скандально известным). Этот документ разъяснял, что считалось приемлемым в голливудском кино с 1934 г. и вплоть до 1960-х. На пике своего влияния Лорд и его союзники фактически обладали властью над кино в Соединенных Штатах. Без каких-либо формальных или официальных полномочий они осуществляли цензуру, будто при авторитарном режиме.

Заговор против Голливуда

В конце 1920-х гг. Лорд принадлежал к маленькой группе католических активистов, которые обдумывали новый тип деятельности в области зарождавшейся киноиндустрии. Среди его товарищей были Мартин Квигли, издатель чикагского отраслевого журнала о кино, и Уильям Хейс, харизматичный президент Motion Picture Producers and Distributors of America, который выступал от лица отрасли в кампании против отрасли. Хейс появился на обложке журнала Time в 1926 г. в образе «неунывающего оптимиста» — сам Кодекс производства, написанный Лордом, во плоти (его часто и называют Кодексом Хейса[208]).

Еще одним членом группы был Джозеф Брин, который стал самой важной, помимо Лорда, фигурой негосударственной цензуры в Голливуде. Брин, который изначально работал на Хейса в сфере связей с общественностью, был описан биографом Томасом Доэрти как «викторианский ирландец», которому присуще «не эльфийское очарование или пропитанная виски мрачность, но трезвая бдительность по отношению к самому себе и бодрая готовность оказать ту же услугу окружающим, хотят они того или нет».

Ясно, что голливудские «шишки» не пользовались уважением Брина, по крайней мере изначально. В своих частных письмах в 1932 г. он выражал недовольство по поводу того, что «эти евреи, похоже, не думают ни о чем, кроме денег и любовных утех». Что же до низших слоев отрасли, то «люди, чей моральный облик не потерпели бы даже в отхожей яме чумного барака, здесь имеют хорошие места и жиреют на них». Если Лорда можно назвать законодательной ветвью Кодекса производства, то Брин являлся исполнительной. Именно он пытался, хотя и безуспешно, изменить знаменитую реплику Ретта Батлера в конце «Унесенных ветром»: «Если честно, моя дорогая, мне наплевать» (Брин предлагал вариант: «Если честно, мне все равно»)[209].

Эти три человека — католики, тем или иным образом связанные с Голливудом и убежденные, что он портит американцев, — были очень горячо настроены изменить ситуацию. Что еще интереснее в подходе Лорда — Квигли — Брина — то, что по их мнению, самая эффективная цензура отрасли могла быть осуществлена прямо, с поддержкой церкви, а не путем государственной регуляции. Осуждая то, что они называли моделью «дворника», они посчитали, что бесполезно пытаться вычистить свалку, которая уже создана. Гораздо лучше останавливать вульгарные фильмы еще до начала производства. И этого куда легче достичь негосударственным принуждением, чем официальными регламентами.

Католические борцы придерживались принципа, который правоведы назовут «предварительным запретом», — контроль за фильмами *до* съемок. Квигли лично настаивал на этой стратегии, которая базировалась на его опыте в 1920-х гг. в Чикаго, где, несмотря на давление церкви, совет цензоров одобрил производство и выпуск неподобающего фильма. Квигли

знал: даже в городе, управляемом католиками, бизнесмены с тугими кошельками всегда могут подкупить чиновников или полицию, чтобы дать ход фильму.

Разумеется, они четко понимали, что в демократическом государстве официальная цензура никогда не смогла бы стать такой эффективной, как негосударственная. Чиновники, если их вообще удастся убедить вмешаться, всегда будут действовать уже после выхода кино, и тогда уже правоохранительным органам, по определению неэффективному институту, придется следить за соблюдением правил. Так что троица рассудила, что для защиты христианских ценностей — которые, в конце концов, являются традиционными американскими ценностями — им придется найти способ самим ограничить киноиндустрию. Не стесняясь в выражениях, Брин объявил себя тем человеком, который «затолкает благопристойную этику в глотки этим евреям»[37]{210}.

До Кодекса

Голливудские фильмы в начале 1930-х гг. можно было назвать одними из самых смелых и провокативных в истории американской индустрии развлечений. С появлением звукового кино их особенности еще сильнее бросились в глаза. Они соединились в актрисе Мэй Уэст, звезде Цукора, — в фильмах She Done Him Wrong («Она обошлась с ним нечестно») и I’m No Angel («Я не ангел»). В обеих картинах Уэст играет зрелую, раскрепощенную секс-бомбу — по сути, тот же типаж, что и Саманта Джонс в сериале Sex and the City («Секс в большом городе»), только с бруклинским акцентом. Именно в этих фильмах она произносит свои самые знаменитые фразы — «У вас пистолет в кармане или вы просто рады

меня видеть?» и «Когда я хорошая, я очень хорошая, но когда я плохая, я еще лучше».

Вот как Мик Ласалль, кинокритик и эксперт по периоду до Кодекса, описывает фильмы начала 1930-х гг.:

> Они исполнены независимости и инициативы, неважно — честен главный герой или порочен. В них отдается предпочтение личности перед коллективом, и они глубоко цинично относятся к любой организованной власти — будь то правительство, полиция, церковь, большой бизнес или правосудие. Они склонны выступать против всего, что становится на пути свободы, включая свободу сексуальную. Соответственно, тот, кто диктует другим свои взгляды, обычно оказывается злодеем[211].

Это тоже можно расценить как традиционные американские ценности, но они-то и оказались не по душе отцу Дэниелу Лорду. После выхода второго фильма Мэй Уэст он написал гневное письмо в отраслевое объединение, угрожая «часом расплаты»[212]. Когда Paramount объявила о третьей картине с участием Уэст в 1934 г., час настал.

«Я хочу присоединиться к Легиону приличия, который осуждает постыдные и вредные кинокартины. Настоящим я обещаю избегать любых фильмов, кроме тех, которые не оскорбляют правила приличия и христианской морали»[213].

Так гласил обет вступающего в организацию, которая стала ключевой в атаке католической церкви против кинобизнеса по следам фильма «Я не ангел». Католические прихожане по всей стране были

приглашены присоединиться к Легиону приличия; протестантам и евреям тоже были рады. Это было не первое массовое движение в защиту нравственности в США, но, видимо, оно стало самым многочисленным: на пике своего развития, в 1934 г., Легион заявлял об 11 млн членов.

Католический бойкот или по крайней мере угроза его стали настоящим смертельным оружием Легиона против Голливуда. Целью было прекратить посещение фильмов, осужденных как безнравственные, но, по настоянию Грина, некоторые представители церкви призывали к бойкоту вообще всех фильмов. Усиленная версия стратегии, считал Брин, гарантирует давление не только на руководство студий, но и на остальной персонал, например регионального менеджера Warner Bros., которого он описал как «жида самого низкого пошиба»[214].

Проект Легиона приличия при всей своей ядовитости был просто потрясающим: католическое движение, созданное, чтобы дисциплинировать продюсеров-евреев от лица протестантского большинства. Но, возможно, больше всего поражает, насколько оно оказалось эффективным. Частично это можно связать с хорошим выбором времени. В тот самый момент, также под давлением церкви, в индустрию кино грозила вмешаться администрация Рузвельта, и еще одной головной болью для Голливуда стала серия научных исследований, которые посчитали кинематограф вредным для детей[215].

Перед лицом бойкота и возможных мер со стороны правительства в конце 1934 г. объединение производителей кино согласилось подчиниться Кодексу, составленному Дэниелом Лордом (на самом деле Голливуд принял его раньше, но на первых порах пытался игнорировать). Брин стал главой нового

Управления Кодекса производства с личными полномочиями просматривать все проекты фильмов и сценарии. Он также курировал выдачу «свидетельств одобрения». Если кинотеатр, входящий в отраслевое объединение, показывал фильм без такого свидетельства, это считалось нарушением, как и множество других действий, караемых штрафом в 25 тыс. долларов[216].

Структура

У Адольфа Цукора не было склонности к цензуре как таковой. Он построил голливудскую систему только для того, чтобы делать грандиозные и качественные фильмы, а также чтобы гарантировать хорошую отдачу от инвестиций. Его первостепенной заботой было, чтобы фильмы продавались, и на пути к этой цели он определенно не являлся ханжой. Фактически именно скандальные ленты, снятые на студии Paramount, и послужили главным толчком для атаки католиков.

Но даже движимый главным образом долларами и центами, Цукор создал, пусть и ненамеренно, структуру отрасли, заметно склонную к контролю над свободой слова. На самом деле, если бы Цукор и его товарищи из Warner Bros., Universal и Fox не уничтожили независимые студии, дистрибьюторов и кинотеатры, о господстве Кодекса производства вообще не могло бы идти речи. Трудно представить себе, чтобы Лорд, Квигли и Брин добились рычагов влияния, подобных контролю над Голливудом, если бы власть в отрасли была все еще рассредоточена между тысячами продюсеров, распространителей и владельцев кинотеатров. Когда же это произошло, все получилось невероятно резко, и эта ситуация показывает потенциальную уязвимость высокоцентрализованных систем. Они создаются как бы ради стабильности, а

на самом деле весьма уязвимы и подвержены невероятно крутым потрясениям.

Чего же требовал Кодекс? Сегодня нам чаще всего вспоминается правило, по которому супружеской чете подобало спать на раздельных односпальных кроватях, однако это далеко не все. Кодекс являлся не просто перечнем «заповедей» — скорее, это было собрание общепринятых суждений, сформулированных Лордом, о том, каким вообще должно быть кино. Это была доктрина в духе манихейства о добре и зле, о правильном и неправильном. Фильмам следовало, в любом случае, подтверждать различия между этими категориями, а не размывать их.

Кодекс не запрещал спорных тем в сюжете. Например, коррупция могла появиться, но в ограниченном виде, который не бросал бы тень на моральный уровень системы в целом. Отдельный судья или полицейский мог оказаться нечестным, но не вся система правосудия. Некий мужчина мог изменять своей жене, но институт брака не должен представать как ненужная фикция или как-то еще дискредитироваться. Говоря словами Лорда, в идеальном фильме «добро — это добро, порок — это порок, и ни у кого из зрителей не возникает ни малейшего сомнения, в каком месте аплодировать, а в каком сердито шикать»[217].

Базовая концепция отражена в трех принципах Кодекса:

> Не должны выходить фильмы, снижающие моральные стандарты тех, кто их смотрит. Следовательно, сочувствие зрителей никогда не должно быть направлено в сторону преступления, несправедливости, зла и греха.
>
> Должны быть представлены правильные нормы жизни, раскрытые с помощью драмы и развлечения.

> Закон, естественный или человеческий, не должен высмеиваться, и не должно вызываться сочувствие к его нарушению{218}.

Историк Грегори Блэк описал потери с точки зрения искусства, обусловленные этими, на первый взгляд, простыми условиями. «Если индустрия кино намеревалась удовлетворить требования реформаторов, ей пришлось бы не просто подкорректировать, а отказаться от фильмов, которые обращались к социальным и нравственным проблемам», потому что Кодекс настаивал: «фильмы должны поддерживать ценности, принятые в обществе, а не ставить их под сомнение или пытаться переосмыслить». Это должны быть «действа в жанре моралите[38], только относящиеся к XX в., которые бы показывали зрителям надлежащее поведение». Но Кодекс не ограничивался этими главными направлениями, перед угрозой которых все же можно было найти некоторый простор для толкования. Далее следовал куда более длинный список до крайности подробных уточнений.

По вопросу танцев в кино Кодекс производства установил стандарты, которые бы прекрасно сгодились для режима Талибана:

> ТАНЦЫ
>
> 1. Танцы, предполагающие либо показывающие сексуальные действия или непристойную страсть, запрещены.
>
> 2. Танцы, которые выделяют неприличные движения, должны рассматриваться как непристойные.

В случае если это казалось недостаточно ясным, давались объяснения о том, что еще

считается «непристойным».

> НЕПРИСТОЙНОСТЬ
>
> Непристойность в речи, жестах, упоминаниях, песнях, шутках или в намеках (даже если ее может понять лишь часть зрителей) запрещена.

Влияние на кино этой новой, добровольно возложенной на себя системы оказалось стремительным и глубоким. Как пишет Мик Ласалль, «разница между фильмами до и после введения Кодекса настолько поразительна, что, если человек знаком с прежним кино, он порой уже через 5 минут может сказать, когда был выпущен данный фильм 1934 г. — в начале или в конце года». Даже Бетти Буп, мультяшную кокетку с пронзительным голосом, переделали в «незамужнюю даму», а ее юбки стали длиннее[219].

Свобода слова

История Дэниела Лорда и Легиона приличия подводит нас к центральному конфликту этой книги: границы свободы слова в США определяются структурой бизнеса.

Для кого-то это, возможно, прозвучит странно. Выражение «свобода слова» скорее вызывает ассоциации с Первой поправкой к Конституции США или аналогичными законами в других странах: право, реализация которого обеспечена законом, а не, очевидно, милостью других организаций, особенно коммерческих. Но ситуация с Кодексом достаточно ясно показывает, что в реальности все далеко не так. Потому что Первая поправка гарантирует, среди прочего, только то, что «*Конгресс* не будет выпускать законы, посягающие на свободу слова». Даже если бы судебная

власть была набита борцами за свободу личности и членами Американского союза защиты гражданских свобод, это ничего бы не изменило. Система цензуры Лорда — Брина никак не была связана с Первой поправкой или судами, потому что не имела никакого отношения к законам, которые могут пересматриваться в судебном порядке. Легион приличия был полностью независим от правительства, и его власть над отраслью исходила от структуры, созданной ею же самой. Конституция может защищать нас от посягательств государства на нашу свободу слова, но там ничего не говорится об ограничении друг друга. В Конституции нет никаких указаний на то, что церковь А не может закрыть рот мистеру Б.

Ключевая метафора в общенациональном обсуждении свободы слова представлена в 1920-х гг. судьей Оливером Уэнделлом Холмсом, который написал: «лучшая проверка истинности идеи — это насколько она может заставить принять себя в рыночной конкуренции, и эта истина — единственная почва для того, чтобы гарантированно воплотить идею в жизнь». Эту концепцию часто называют «рынком идей». Она отражает представление о символическом рынке, на котором каждый обладающий языком, чтобы говорить, и ушами, чтобы слышать, может свободно обмениваться точками зрения и воспринимать мнения, убеждения и разнообразные формы самовыражения. В основе лежит надежда на то, что в таком пространстве правда возьмет свое[220].

Но что если метафорический «рынок идей» поместить в реальные условия, не такие идеализированные, — на рынки информационных и культурных продуктов? Причем эти рынки либо закрыты, либо выход на них так дорог, что доступен совсем немногим? Если донести до людей свое мнение

можно не на городской площади, а через канал информации, вокруг которого построен бизнес, ограничивающий доступ к нему, — в этом случае и речи нет о свободном рынке для информации. С этой точки зрения Кодекс Хейса был барьером на рынке идей. И даже не учитывая его — чем выше порог входа, тем меньше будет идей, которые могут состязаться за внимание.

Штука в том, что централизованная индустрия не нуждается в цензуре по природе — ее структура сама по себе затормаживает процесс свободного самовыражения. Отдельные игроки очень даже могут иметь склонность к этому, но не они являются настоящей проблемой. Проблема в том, что «отрасль слова» — как мы можем назвать любую информационную индустрию — после централизации становится легкой мишенью для внешних независимых субъектов, у которых имеются свои сильные причины ограничивать свободу слова. И эти причины могут не иметь ничего общего с отраслью самой по себе. Католическая церковь 1930-х гг., очевидно, не была киностудией и не имела никаких притязаний в кинобизнесе. Но, имея свои мотивы прекратить определенные формы самовыражения, которые она считала предосудительными, церковь нашла способы сделать это в стиле первейшей американской индустрии культурной и изобразительной продукции. Именно комбинация церкви и голливудской системы создала один из самых поразительных режимов цензуры в истории США.

Один человек

К 1930-м гг. стало понятно, что возможность снять какой-либо фильм в Америке зависит от воли одного

человека до такой степени, что в 1936 г. журнал Liberty высказал убедительное мнение, что Джозеф Брин, «возможно, имеет больше влияния на стандартизацию мирового мышления, чем Муссолини, Гитлер или Сталин». Тем не менее сам кинобизнес, католическая церковь и Белый дом приняли эту систему, провозгласив новую эру в американском кино. Элеонора Рузвельт восхваляла новый Кодекс в радиообращении ко всей стране: «Я необычайно счастлива, что киноиндустрия выбрала для себя цензора из своих собственных рядов»[221].

Правда, Кодекс не всегда работал, как предполагалось. С 1934 г. и далее случались моменты, когда Джозеф Брин одобрял некий фильм, а затем его объявляли недопустимым местные отделения Легиона приличия в других частях страны[222]. Брин проводил много времени в Голливуде, и его непримиримые позиции несколько смягчились. Но нет никаких сомнений по поводу влияния режима Кодекса на саму суть американского кинематографа. «Эпоха кино “до Кодекса” не просто угасла, — пишет Ласалль. — Она была оборвана в самом расцвете, словно топором отрубили»[223].

Бесспорно, Цукор и его коллеги в других студиях выпустили много фильмов, которые считаются лучшими и самыми любимыми из голливудских кинолент, включая Philadelphia Story («Филадельфийская история») и It’s a Wonderful Life («Эта прекрасная жизнь»), хотя культ последней картины возник лишь много лет спустя, когда культуре остро не хватало нравственной поддержки. Но взамен им пришлось подчиниться режиму, который потребовал соблюдения уважения к власти — и, по сути, обусловил так называемый конец Голливуда. Серьезных вызовов, прямых или косвенных, таким общественным

институтам, как брак, правительство, суды или церковь, просто не существует в фильмах 1930-х, 1940-х и 1950-х гг. Другими словами, не было места для выражения даже отдаленно противоречивых взглядов или чего бы то ни было, что ставит под вопрос общепринятый порядок. Социальные проблемы могли подвергаться критике в других областях культуры, но самый мощный рупор того времени молчал о них.

Если бы сегодня Конгресс захотел провести закон, подобный Кодексу, его бы тут же завалили. Тем не менее Кодекс производства — возможно, самый жесткий пример ограничения свободы слова в истории США — работал по двум причинам. Право (согласно патенту, а не Конституции) даже на то, чтобы делать фильмы, находилось в руках всего лишь десятка человек. И эти люди, по чисто коммерческим причинам, сделали себя уязвимыми перед волей одного человека — Джозефа Брина. Чтобы понять историю свободы слова в Америке, мы должны осознать, как такое могло случиться.

Глава 9
FM-радио

В 1934 г. Эдвин Армстронг находился на вершине своей карьеры — во всех смыслах этого слова. Из лаборатории на самом верху нового небоскреба Empire State Building, где была антенна, прикрепленная к шпилю здания, профессор Армстронг испытывал новую радиотехнологию, запуская радиоволны к приемникам за несколько десятков миль. Сигнал был чистым и ясным, создавая четкость звука, неслыханную до этого. «Фактические измерения, — пишет Лоуренс Лессинг, историк радио, — показали четкий прием сигнала далеко за линию горизонта (как минимум в три раза дальше), то есть примерно на 80 миль». Армстронг назвал свое изобретение frequ-ency modulation («частотная модуляция»), сокращенно — FM[224].

Человека, благодаря которому Армстронг оказался в Empire State Building, звали Дэвид Сарнофф, и с ним мы познакомились на поединке Демпси 14 лет назад. Сарнофф был тогда амбициозным молодым топ-менеджером, одержимым новыми технологиями, например радиовещанием. Теперь он стал президентом Radio Corporation of America, самой главной радиокомпании в стране, владеющей NBC — знаменитой вещательной сетью. Таким образом, Сарнофф был самым могущественным человеком в американском радиовещании, единоличным правителем, от которого зависело развитие информационной индустрии. Таким влиянием, как он, обладали лишь единицы, в числе которых значились Теодор Вейл и Адольф Цукор. По сути, он оказался символом массовой культуры, которая формировала вкусы американцев.

Что же до профессора Армстронга из Колумбийского университета, он представлял собой другой архетип — одинокий изобретатель, который уже долгое время воплощал американский подход к инновациям. Трудясь на своем чердаке в Йонкерсе, Армстронг уже заработал славу, открыв три фундаментальные радиотехнологии: регенеративный приемник, сверхрегенеративный и затем супергетеродинный. Первый из них он изобрел еще студентом. Кроме того, Армстронг обладал весьма живым характером — например, в университет он ездил на ярко-красном мотоцикле. В начале 1920-х гг. его очаровала секретарша Сарноффа, и он купил французскую спортивную машину, чтобы кататься вместе с ней. В другой раз, в приливе восторга, он забрался на радиовышку высотой в 120 метров на крыше нью-йоркской радиостанции WJZ. Но самое главное, Армстронг был непоколебимым радиоидеалистом, которому эта технология всегда казалась волшебной и обладающей безграничным потенциалом[225].

Будучи энтузиастами раннего радио, Армстронг и Сарнофф подружились 1 февраля 1914 г., когда целую ночь принимали сигналы с помощью разработок Армстронга. Впоследствии Армстронг многие годы посылал Сарноффу в этот день поздравительную телеграмму. По сути, именно Сарноффу он был обязан своим изрядным состоянием, поскольку тот в 1920-е гг. убедил RCA купить патенты Армстронга. На заре радиовещания и изобретатель, и бизнесмен могли жить вместе в общем лагере радиоутопизма.

Где-то в 1920-х гг. Сарнофф поручил Армстронгу разработать «маленькую черную коробочку», которая могла бы удалять помехи и искажения из АМ-сигнала. Армстронг принялся работать в этом направлении, и теперь, почти десятилетие спустя, у него имелось решение задачи. Однако это была не «черная коробочка», а новая технология передачи радиоволн.

Справедливо восхищенный результатами, Сарнофф за счет RCA организовал Армстронгу рабочее пространство в Empire State Building — самом высоком здании в мире, и распорядился обеспечивать ученого всем, что ему понадобится, для совершенствования технологии[226].

Но по мере того, как шло время и вдохновляющие результаты исследований продолжали улучшаться, Армстронг заметил нечто странное. Руководствуясь личным доверием к Сарноффу, он позволил ему взглянуть на FM. Кроме того, продажа его последнего патента давала компании возможность приобрести и следующий. И то, что он создал, выходило за рамки поставленной задачи. Фактически его изобретение позволяло RCA развить радиотехнологию до ее полного потенциала. И Армстронг был абсолютно уверен, что оправдал самые смелые ожидания Radio Corporation of America. Однако чем лучше становились результаты испытаний FM, тем более уклончиво и сдержанно вело себя руководство RCA.

Амплитудная модуляция (AM)



Частотная модуляция (FM)



Сравнение технологий AM и FM. Амплитудная модуляция, в отличие от частотной, требовала гораздо большей мощности и при этом создавала куда больше помех

Прошли месяцы. Армстронгу не терпелось получить ответ: интересует RCA коммерческое развитие FM-радио или нет? По-прежнему наталкиваясь на неопределенную реакцию, однажды в конце 1934 г. он лично встретился с Сарноффом в Rockefeller Center.

— Почему вы так настаиваете? — спросил его Сарнофф.

— Сейчас Депрессия, — ответил Армстронг. — Надо вдохнуть жизнь в радио. Мне кажется, это как раз то, что нужно.

— Да, — произнес Сарнофф, — но ведь это не просто изобретение. Это революция[227].

Больше он ничего не сказал. Армстронг снова попытался надавить, но тот сменил тему разговора.

Тогда ученый возвратился в лабораторию и продолжил испытания, пока его вежливо не попросили вывезти оборудование из Empire State Building[228]. С этого дня и следующие 10 лет Сарнофф и весь остальной сектор AM-вещания косвенно и прямо вели кампанию, нацеленную на то, чтобы представить FM-технологию бесполезной.

За великой консолидацией вещания в 1920-х гг. последовали три важные волны инноваций: механическое телевидение, электронное телевидение и передача FM-радиосигнала. И несмотря на значимость каждой технологии, самое поразительное то, что ни одной из них не удалось сформировать независимую отрасль, способную бросить вызов доминирующему радиотресту (в него входили главным образом RCA, NBC и отраслевые союзники последней — CBS, General Electric и Westinghouse).

На протяжении двух десятилетий (с 1926 по 1946 г.) каждое открытие и стоящий за ним изобретатель один за другим пали жертвами Дэвида Сарноффа и радиобизнеса. История Сарноффа, возможно, самая наглядная в этой книге аллегория эффекта Кроноса, и что привлекает больше всего внимания, так это мощь его особенных методов. Потому что пока Вейл и Цукор консолидировали индустрии путем финансового давления или поглощений, Сарнофф управлял своей империей с помощью правительства, чтобы поставить барьер изобретениям и, таким образом, самому будущему. Преследуя свою цель, радиотрест в совершенстве овладел искусством управления как общественным мнением, так и федеральным регулированием, чтобы нанести ущерб любому потенциальному сопернику. Он осознал истину, которая ускользнула от Western Union в 1880-е гг.: лучшее противоядие от подрывной силы инноваций — это чрезмерное регулирование. То есть отрасль научилась

обеспечивать принятие законов по, казалось бы, безобидным и разумным ограничениям, а они становились фатальными для любого оппонента. Фактически пристальный взгляд на 1930-е гг. ясно показывает: ранняя Федеральная комиссия по связям была одним из самых эффективных инструментов доминирования, когда-либо изобретенных отраслью.

FM-радио

Почему же Сарноффа, который и сам когда-то был захвачен идеалами радио, не интересовала технология FM? Когда он просил создать «черную коробочку», то рассчитывал получить прибор, который бы улучшил AM-радио. Но у музы творчества свои планы, и Армстронг в итоге разработал не улучшенную версию AM, а замену для нее. Другими словами, FM-радио представляло собой типичную подрывную инновацию. И кем бы Сарнофф ни был в прошлом, к 1930-м гг. он едва ли мог позволить себе смириться с подрывом радиоэкономики, основанной на AM, — особенно системы NBC.

А теперь надо по достоинству оценить, насколько важным было развитие FM как в плане технологии, так и с точки зрения возможности перевернуть всю сферу радиовещания. Большинство из нас знают, что FM может транслировать гораздо более качественный звук, чем AM. Это вопрос меньшего количества помех: в 1930-х гг., когда оно появилось, у FM отношение сигнал/шум составляло 100:1 или даже лучше, в то время как у AM-станций этот показатель составлял 30:1[229].

Но, возможно, даже более инновационной была способность FM обеспечивать вещание с использованием гораздо меньшей мощности, что делало ненужными станции высокой мощности, которые контролировались лишь горсткой вещательных компаний. Если управлять новой технологией разумно, осознал Армстронг,

развитие FM откроет путь для множества новых станций, и эфир не останется ограничен несколькими крупными радиокомпаниями, которые господствовали в секторе AM. Если развить потенциал дальше, можно было даже предположить, что FM сделает Федеральную комиссию по связи не такой значимой, так как Америка повернется к незначительно регулируемой децентрализованной индустрии в том виде, в каком радио представлялось изначально, в 1920-х гг.

Кроме самого радио, технология FM открывала еще одну перспективу: она могла стать потенциальным конкурентом линиям дальней связи AT&T — крупнейшей в мире коммуникационной сети. В конце 1930-х гг. Армстронг провел эксперименты с маленькими ретрансляторами, установленными на возвышенности, чтобы соединить FM-станции в разных городах. Если FM могла соединять радиостанции, сети, подобные NBC, в перспективе не нуждались бы в линиях дальней связи AT&T, чтобы распространять свои программы по всей стране{230}.

И наконец, Армстронг также верил, что FM могла гораздо больше, чем просто передавать музыку и новости. В одной сногсшибательной демонстрации в своей лаборатории в Empire State Building в 1934 г. он показал RCA, что FM может передавать факсимильное воспроизведение газеты The New York Times, а также телеграфные сообщения — наподобие беспроводного факса! Другими словами, Армстронг предвидел не только лучшее радио, но и технологию многоцелевой системы связи. Это может звучать поразительно, но даже в наше время полный потенциал FM-радио остается нераскрытым[39].

Можно предположить, что перспектива большего количества радиостанций с меньшим пересечением хороша со всех сторон. Больше радиостанций означает более широкий выбор для слушателей и широкие

возможности для ораторов, музыкантов и других исполнителей. Но к этому моменту радиоиндустрия, поддерживаемая федеральным правительством[231], успела очень много инвестировать в нынешнюю расстановку сил с небольшим количеством станций. Бизнес-модель радио, как мы видели, изначально заключалась в концепции «развлекать и продавать» — программы выпускаются рекламодателями, а доходы зависят от роста аудитории. Следовательно, чем меньше выбор, тем лучше. Даже лидирующая на рынке RCA не избежала такой логики. Больше радиостанций может значить, что будет продано больше радио, но, будучи владельцем NBC, RCA теперь считала интересы сети своими собственными. И перед нами еще один пример того, как вертикальная интеграция отрасли создает ограничение свободы слова. Прибыль привязана не к разрастанию многочисленных голосов, а к поддержке единиц — для массового производства речи, так сказать.

Кампания против FM-радио в 1930-х и 1940-х гг. — это настоящее упражнение в риторике как оружии промышленной войны. Хотя со временем стратегия Сарноффа и его союзников менялась, она преследовала цель принизить FM, умалить ее достоинства и в целом продвигать в обществе представление в пользу AM-бизнеса. Это показывает, как мы увидим, что, возможно, самый эффективный способ захватить власть над отраслью — это направлять общественное мнение. RCA и другим вещательным компаниям удалось это сделать путем фокусирования на ожиданиях нового канала информации — телевидения. Технология FM редко упоминалась в бесконечных радиопрограммах о захватывающих новинках. Но даже когда FM упоминалась и удостаивалась похвалы как теоретически интересная, ее значение все равно преуменьшали, называя ее в целом непроверенной, экспериментальной и малопрактичной.

Эта идея возымела сильное влияние на две группы слушателей. Первой из них было правительство. Оно способно действовать только на основе того, что считает установленным фактом. Большая доля того, что называется лоббированием, на самом деле — кампания по укреплению в общественном мнении «правильных» фактов, относится ли это к изменению климата, преимуществам чартерных школ или к идеальной технологии вещания. Основное в работе вашингтонских лоббистов — стараться контролировать обсуждение различных тем, и новые технологии — не исключение.

Факты, как они преподносились комиссии, выглядели так, будто FM могла со временем стать полезным улучшением AM-радио, но ее время еще не пришло. Поэтому после ее изобретения комиссия на 6 лет запретила коммерческое FM-вещание и ограничила экспериментальное вещание единственной узкой коротковолновой полосой частот. В отличие от ранних дней неконтролируемого AM-радио, для FM-станций было невозможно даже начать вещание, не нарушив закон. И даже если бы кто-нибудь оказался достаточно смелым, без производства и продажи FM-приемников просто не имелось слушателей. А без потребителя нет индустрии.

Инвесторы — еще одна цель отраслевой пропаганды. Вдобавок к общей нехватке инвестиций в 1930-е гг. правила, запрещающие коммерческое FM, сделали поиск инвесторов для потенциальных радиостанций еще сложнее. По сути дела, самые первые FM-станции были некоммерческими организациями и финансировались Колумбийским университетом по настоянию Армстронга, как впоследствии в 1990-е гг. Стэнфорд будет поддерживать Google.

Технология не умерла исключительно благодаря неустанной защите Армстронга. В конце концов она начала получать признание, включая выделение

диапазона частот для коммерческого вещания. У Армстронга был талант к театрализации, и его демонстрации чудес FM попадали на страницы газет, разрушая усилия отрасли по принижению новой технологии. В 1935 г. он поразил Институт радиоинженеров маломощным FM-вещанием из Йонкерса — сигнал был невероятно чистым. «Перед микрофоном в Йонкерсе был налит стакан воды. И это звучало именно как наливание воды в стакан, а ведь по обычному радио мы услышали бы водопад». Своим воодушевлением Армстронг убедил несколько единомышленников основать FM-станции, и к 1941 г., подчиняясь технологической реальности, Федеральная комиссия по связи выделила диапазон между 50 и 60 МГц[232].

Но, как упоминалось выше, главным козырем кампании по дезинформации служило телевидение. Радиотрест настаивал, что будущее именно за ним, а не за технологией FM. Распространенное мнение — приписывать медленное развитие FM подъему телевидения. Конечно, никто не станет отрицать, что телевидение — более существенный прыжок вперед. Но пока мы видим, что телевидение так и не вытеснило радио. Радиотрест давал неверную перспективу. У федерального правительства не имелось причин не позволять развитие одновременно обеих отраслей. Выбор «или — или» стоял исключительно в контексте бизнеса.

Вторая мировая война приостановила развитие всех потребительских технологий, хотя FM и впрямь была позаимствована армией и флотом, которым Армстронг разрешил бесплатное использование своего патента. Лучшая возможность FM стать тем, что некоторые называли «вторым шансом радио», представилась сразу после войны, когда наконец стало возможно ее коммерческое использование. Новая технология

получила неохотную поддержку даже от RCA/NBC (или по крайней мере части RCA), которая уже давно знала о возможностях FM и теперь хотела быть в доле[233]. И тем не менее вряд ли можно считать совпадением то, что в 1945 г. Федеральная комиссия по связи ввела новые правила, якобы для поддержки FM, которые однако пришлись очень по душе именно AM-сектору, и в первую очередь NBC и CBS — вещательной дуополии.

Комиссия заявила, что частоты FM будут смещены с изначального диапазона 50–60 МГц к известным теперь 88,5–108 МГц. Это перемещение сопровождалось несколькими дополнительными условиями. По настоянию сетей, FM-радиостанции, которыми владели станции AM, должны были передавать те же самые программы — так называемая синхронная передача — для предполагаемой пользы клиентов. И все FM-сети были обязаны использовать линии AT&T для дальнего вещания, что не давало им возможности развивать свои собственные линии дальней связи. Новые ограничения были наложены на максимальную мощность FM-станций, которые и так потребляли немного энергии, — таким образом, было сведено на нет естественное преимущество в покрытии, которым обладала FM-технология[234].

Эти правила вызвали споры в обществе и подняли сильную оппозиционную волну в юной FM-индустрии и среди ее союзников. Однако комиссия защищалась с помощью доводов, на первый взгляд разумных, но обманчивых, если приглядеться к техническим деталям. Перемещение диапазона и ограничения по мощности, например, кроме освобождения частот для телевидения, формально оправдывались тем, чтобы защитить FM-вещание от наложения сигналов, в особенности от «ионосферных помех» — критики считали их выдумкой, но обоснованно опровергнуть их существование не удавалось.

Теперь комиссия признавала превосходство FM-технологии и заявляла, что ее правила позволяют вещанию перебраться туда с AM. Это возражение было состоятельным — подготовить упорядоченные стартовые условия для FM, чтобы не получилось как в хаотическую раннюю пору AM. Но даже если предположить благие намерения, государственное планирование никак нельзя назвать доброй кормилицей народившейся отрасли. И если быть менее благосклонным, то нельзя не заметить: вся концепция перемещения задумана для того, чтобы владельцы существующих AM-станций могли спокойно управлять сектором FM. В самом деле, к 1949 г. 85 % лицензий для «новых» FM-станций принадлежали владельцам AM-станций, которые стремились дублировать свои программы. Другими словами, Федеральной комиссии по связи удалось расширить емкость канала, сокрушив при этом возможность появления новых программ и новых голосов. Короче, комиссия готова была терпеть FM, только пока она не представляла угрозы существующей индустрии[235].

В общем, это распоряжение комиссии, вышедшее в 1945 г., было плохим известием для зарождающейся FM-отрасли и независимых элементов AM-радио. Новые нормативы по мощности сделали ненужными 400 тыс. FM-радиоприемников, которые уже были куплены слушателями, а каждой FM-станции пришлось покупать новый передатчик. По официальным оценкам комиссии, последствия распоряжения должны были задержать развитие FM на 4 месяца. Но, несмотря на усилия Армстронга и едва оперившейся индустрии, FM оправилась от этих ударов лишь через несколько десятилетий. Открывающая широчайшие перспективы технология была разработана в 1934 г., однако ее техническое превосходство к 1952 г. было, по сути, уничтожено.

В 1940 г. Армстронг предсказал, что FM заменит AM через 5 лет. На деле же только к 1970-м гг. FM удалось догнать свою предшественницу, и лишь в 1980-х гг. она наконец сравнялась с ней по популярности[236]. Невозможно отрицать и тот факт, что появление телевидения в некоторой степени снизило общественный интерес к FM. Также верно и то, что полная замена одной технологии другой требует определенного времени. Но намеренные усилия индустрии AM и подозрительные ограничения, наложенные комиссией (даже если за ними порой стояли добрые намерения), безусловно, затормозили развитие FM и не дали ему стать чем-то бóльшим, чем стереоверсия AM. Другие существенные возможности — особенно перспектива многочисленных новых недорогих радиостанций или ретрансляторов на дальние расстояния — остаются неразработанными вплоть до сегодняшнего дня. Лессинг так описал произошедшее: «Большая концентрация экономической власти, которой была отмечена сфера коммуникаций… опрокинула FM и смяла ее так, чтобы она не так сильно угрожала монополистическим механизмам ведения бизнеса»[237].

Профессор Армстронг так и не застал массовой популярности своего величайшего изобретения. Но то, что его окончательно подкосило, имело отношение не к борьбе за позиции FM-технологии, а скорее к его личной битве против RCA и Дэвида Сарноффа. RCA стала менять свою точку зрения на FM в 1946 г., когда увидела ценность технологии в том, чтобы обеспечивать звук для телевещания. Сарнофф, прекрасно осознавая все достоинства детища Армстронга, решил поставить FM-приемники в телевизоры RCA. Но вместо того, чтобы сотрудничать со своим старым другом и сделать его своим партнером, он решил просто использовать технологи Армстронга и стал ждать его исков.

Официальная позиция RCA преподносилась так: инженеры компании изобрели и запатентовали «другую» технологию FM. Но в действительности ничего такого не было, и Армстронгу, совсем как Александру Беллу в 1870-х гг., пришлось начать судебный процесс, который тянулся до конца его жизни. Сам Армстронг был невероятно упрям, но, к несчастью, противник не уступал ему в решимости. Адвокаты RCA из фирмы Cahill, Gordon занялись тем, на чем специализируются нью-йоркские юристы: они превратили суд в войну на истощение. Это была борьба одного человека с целой корпорацией, с бумажной волокитой, ходатайствами и совещаниями, искусно организованными, чтобы отсрочить вынесение вердикта до тех пор, пока расходы Армстронга на юристов не вынудят его сдаться. Одна лишь дача объяснений изобретателя заняла больше года[238].

Во время тяжбы Сарнофф и Армстронг встретились лицом к лицу, и эта их встреча почти наверняка была последней. Сарноффа допрашивали его собственные адвокаты в присутствии Армстронга как истца. Затем юрист Армстронга спросил Сарноффа об их взаимоотношениях. Тот совершенно невозмутимо ответил: «Мы были близкими друзьями. Надеюсь, что и сейчас тоже». Позже, когда адвокат RCA спросил его, кто изобрел FM-радио, Сарнофф четко выразил свою позицию: «Я утверждаю, что RCA и NBC сделали для развития FM больше, чем кто-либо другой в этой стране, включая Армстронга».

Отрицание того факта, что именно Армстронг изобрел FM, стало если не последней каплей, то во всяком случае предпоследней. Решение свести счеты с жизнью всегда бывает вызвано комплексом причин, и в этом нельзя винить какого-то одного человека или ситуацию. И все же очевидно, что к 1950-м гг., какую бы веру ни имел Армстронг в справедливость системы —

системы бизнеса, правосудия, самой жизни, — она была подорвана злоключениями FM, которые он принял на свой счет. Он оказался почти банкротом, так как судебный процесс с RCA поглотил его некогда приличное состояние, оставшееся от ранних патентов. Его брак (с бывшей секретаршей Сарноффа) также распался из-за того, что он не хотел улаживать дело. В 1954 г. давление обстоятельств стало невыносимым. 1 февраля, 40 лет спустя после той ночи, когда они с Сарноффом вместе ловили радиосигналы, Армстронг написал предсмертную записку, аккуратно оделся и шагнул из окна своей манхэттенской квартиры на 13-м этаже.

История FM-радио дает некоторое представление о том, во что ввязались изобретатели телевидения, а также о таланте Дэвида Сарноффа в ведении промышленных войн. Он понимал не только то, что FM может заменить AM, но и то, что телевидение, в более глобальном смысле, заменит радио и таким образом разрушит Radio Corporation of America. Этот человек оспорил учение Йозефа Шумпетера о созидательном разрушении. А затем, превратив RCA в телекомпанию, опроверг изречение о старой собаке, которую нельзя научить новым фокусам.

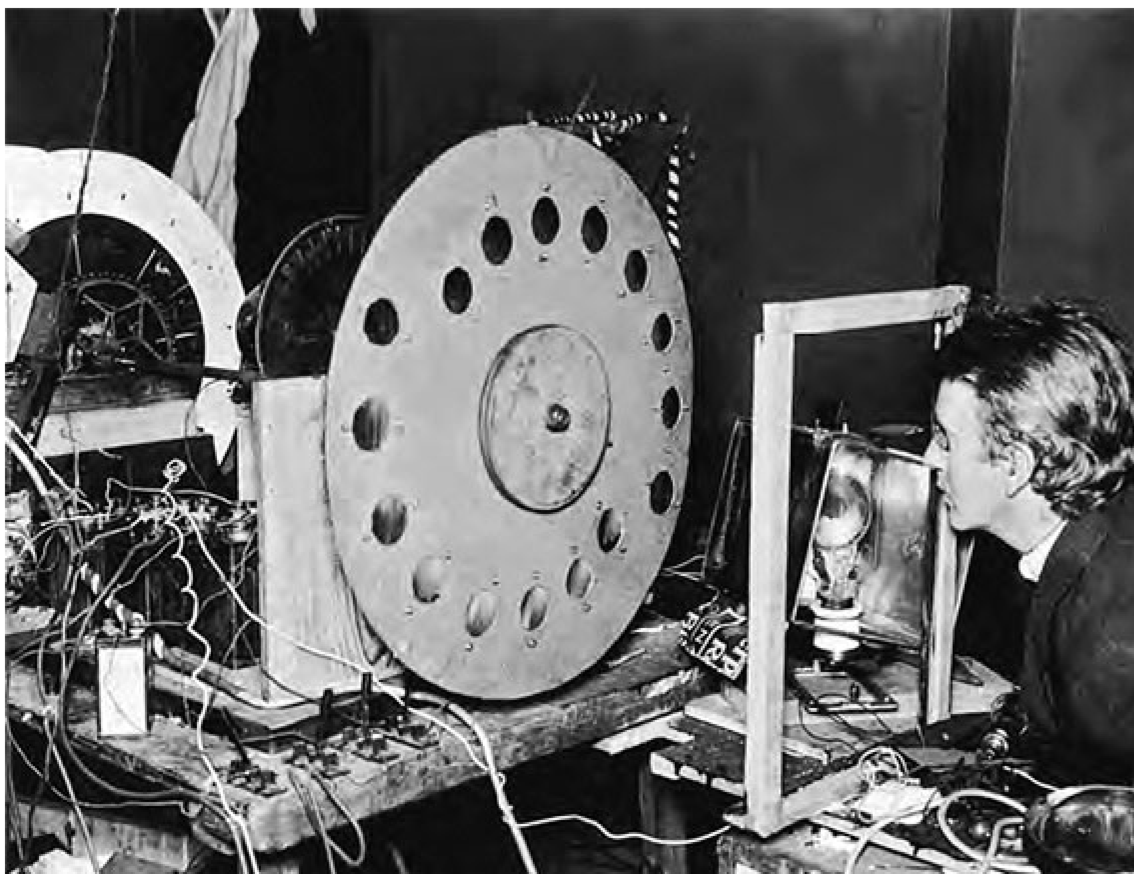
Глава 10
А теперь добавим к звуку изображение

…Перед ними стояло кое-как сделанное приспособление из проводов и дерева, включая старую коробку из-под чая и велосипедную фару. В центре помещался огромный вращающийся диск из проволоки и картона. Эта сцена разворачивалась в январе 1926 г. в лондонском районе Сохо. Взъерошенный человек в очках по имени Джон Логи Бэрд принимал в своей крохотной лаборатории на чердаке группу журналистов и ученых[239].

То, что Бэрду удалось убедить прессу и, более того, ученых из Королевской ассоциации Великобритании прийти и посмотреть на его хитроумную машину, весьма впечатляюще. Потому что Бэрд был эксцентричным изобретателем без особого академического стажа, во многом напоминавшим Дока из фильма Back to the Future («Назад в будущее»). До этого момента его самым значительным изобретением были особые носки, которые впитывали влагу, известные как «термоноски Бэрда». Менее успешной была другая попытка — пневматическая обувь (примитивный предшественник моделей Air от Nike), которая обладала неприятным свойством взрываться под ногами[240].

Последняя же разработка Бэрда определенно оказалась гигантским шагом вперед по сравнению с надувными ботинками — это было первое в мире работающее телевидение. Почти как Александр Белл, пытавшийся вытянуть голос из провода, спустя 50 лет Бэрд обнаружил, что картинки тоже можно посылать через проволоку с помощью гигантского крутящегося

диска[40]. Недостаток образования в электронике — как и в случае с Беллом — иногда оказывался преимуществом, потому что он пробовал вещи, которые другим показались бы смешными. Например, чтобы усовершенствовать воспроизведение изображения, он однажды раздобыл человеческий глаз в надежде разглядеть в нем какую-нибудь подсказку, применимую на практике. («Эксперимент ничего не принес, — признал Брэд в своем журнале. — Это было отвратительно и оказалось пустой тратой времени»{241}.)



Первый в мире телевизор

Итак, в лаборатории Бэрда по его команде на экране появилось призрачное изображение лица. Как написала британская Times, «переданная картинка была слабой и

во многом смазанной, но подтвердила, что мгновенно передавать и детально воспроизводить движения, вплоть до выражения лица, возможно»{242}.

Как и в случае со многими другими технологиями, телевидение появилось у нескольких изобретателей одновременно. Почти сразу же после того, как Бэрд представил свою модель, американец Чарльз Фрэнсис Дженкинс пригласил американскую прессу в Вашингтоне, чтобы показать свое телевидение. «Радиовизор» Дженкинса оказался симпатичным прибором, сделанным из полированного дерева, и журналисты ушли впечатленные. The New York Times незамедлительно объявила Дженкинса «отцом телевидения». Внимательные читатели могут вспомнить, что мы уже встречали Дженкинса более 30 лет назад. Тогда вместе с партнером он изобрел первый американский кинопроектор — Дженкинсу в то время не было и 30 лет. Однако его партнер позже продал патент Томасу Эдисону: «Изобретатель получает опыт, а капиталист — изобретение»{243}.

К несчастью для Бэрда и Дженкинса, их модели работали не слишком хорошо. И появился третий великий независимый изобретатель. В сентябре 1928 г., всего лишь два года спустя после демонстрации приборов Бэрда и Дженкинса, 22-летний житель Сан-Франциско по имени Фило Фарнсуорт показывал журналистам удивительно четкое видео Мэри Пикфорд, расчесывающей волосы, на экране своего собственного приспособления[41]. «Юный гений», как окрестила его San Francisco Chronicle, изобрел первое в мире электронное телевидение, в отличие от механического. Он заменил вращающийся диск Бэрда электронно-лучевой трубкой, которую защитил патентом с широким объемом прав. По словам Chronicle, «эта маленькая

картинка выглядит странно, но совершенствование устройства — теперь уже вопрос техники»{244}.

У этих троих присутствовали почти все необходимые элементы для начала еще одной эпопеи подрывной инновации в славных англо-американских традициях. У нас есть существующая технология, радио, за которой стоит крупная централизованная отрасль, уязвимая перед стремительными предпринимателями и гигантским технологическим прорывом. Все, что нужно, это деньги и, возможно, подходящий человек, который помог бы изобретателям держаться за то, что они создали.

Тем не менее, как это часто случается, именно в этот момент естественный ход повествования прерывается, и иголка выдергивается из стежка, обрывая песнь шумпетерского созидательного разрушения. Появляется сила, которая постоянно нарушает гладкий ход теории Шумпетера: отжившая технология не хочет уходить спокойно. Несмотря на свои слабые места, радиоиндустрия была совершенно не в восторге от того, что ее собираются свергнуть. И, разумеется, яростно сопротивлялась захвату трона.

Если говорить о человеке, которому по силам выдернуть иголку из полотна истории и повернуть реку жизни в свое русло, то это именно он — радиоимператор Дэвид Сарнофф, президент RCA и основатель NBC. Он ясно видел наступление эры телевидения и *эту* инновацию хоронить не собирался. Он был настроен, как только технология появится, взять ее под жесткий контроль своей компании и своей отрасли. Телевидению не давали шанса развиваться в естественном порядке, как говорится, по Дарвину. Вместо этого его собирались сотворить, словно божественным промыслом из Ветхого Завета, по образу и подобию создателя — в данном случае, радио. Для Сарноффа главной целью являлось

то, чтобы телевидение не стало конкурентом радио в борьбе за внимание американцев — в борьбе за внимание к рекламе, которая стала источником жизненной силы отрасли. С этой точки зрения он был наделен сверхчеловеческой мощью: в его распоряжении имелись технические и финансовые ресурсы промышленного гиганта. И, как будто этого недостаточно, он также привлек, как и в другой ситуации, поддержку федерального правительства в своем стремлении пережить атаку созидательного разрушения.

Сегодня очевидно, что телевидение в XX в. повлияло на американскую культуру и социальные нормы, причем до такой степени, что, можно сказать, просто создало их. Хотя бы поэтому стоит выяснить, как оно начиналось.

В начале 1930-х гг. было абсолютно неясно, какую форму примет телевидение. Оно могло вырасти в независимую новую отрасль и бросить вызов дуополии NBC и CBS, а также их рекламным схемам. Оно могло какое-то время оставаться слабым с точки зрения бизнеса, но расцветать в качестве открытого медиаканала для энтузиастов и быть источником самой разной информации и точек зрения, подобно радио в 1920-е гг. или интернет-видео в начале XXI столетия. Или стать чем-то вроде современного кабельного телевидения, а то и Голливуда, выпуская более продуманные программы, не зависящие от рекламы. В общем, телевидение совсем не обязательно должно было превратиться в служанку AM-радио.

История основания телеотрасли представляет собой разительный контраст по сравнению с американским мифом о героях-изобретателях. Это печальный рассказ о том, что происходит, когда Кронос поедает всех на своей тарелке. Прямые последствия для культуры оказались очень глубоки: каналом информации, на

который ориентируется американское общество, руководили всего две (позднее три) сети. Программы были рассчитаны на массовую аудиторию — однородные по содержанию, обобщенные и приятные по форме, они полностью соответствовали установке «развлекать и продавать».

Рождение отрасли

В течение 1926 г. между простейшими телевизорами Дженкинса и Бэрда разгорелось соперничество за право основать индустрию. Как написала The New York Times, «это одна из самых удивительных и волнующих гонок, которые когда-либо видел мир. Восемь изобретателей, работая поодиночке или в командах, пытаются завладеть такой заманчивой вершиной, которую можно сравнить с победой Эдисона, Белла или Маркони». Тогда казалось, будто создается еще одна великая американская (или англо-американская) сага открытий и прогресса. Кто же, в самом деле, станет следующим Беллом или Эдисоном? В США явным фаворитом являлся Дженкинс. Летом 1928 г. он открыл в Вашингтоне первую в мире телевизионную станцию W3XK. Она вещала 5 дней в неделю, и Дженкинс вскоре уже хвастался аудиторией размером более чем 25 тыс. зрителей, хотя это заявление и сложно проверить. К 1929 г. он открыл вторую станцию в Нью-Джерси и теперь, обладая обеими, закладывал фундамент первой телесети[245].

Успех Дженкинса быстро начал привлекать внимание крупных фирм. Среди прочих подразделения General Electric и AT&T разработали свои собственные варианты механического телевидения. В 1928 г. General Electric (старая компания Томаса Эдисона) открыла станцию в пригороде Нью-Йорка и запустила вещание

три дня в неделю (по иронии судьбы, Дженкинсу опять пришлось конкурировать со своим изобретением, переделанным Эдисоном). Хотя технология GE была не такой продвинутой, как у Дженкинса, она определенно имела способности к созданию броских программ, о которых писали газеты. Летом 1928 г., например, GE с помощью переносного устройства удалось провести трансляцию того, как Альфред Смит дал согласие на выдвижение своей кандидатуры в президенты от демократов. Месяц спустя она запустила в эфир то, что было объявлено первой телевизионной пьесой в один акт, — это буквально ошеломило The New York Times. Репортаж на первой полосе гласил: «Впервые в истории театральное представление было одновременно передано по радио и по телевидению. Звук и изображение, полностью синхронизированные, транслировались в эфире…»[246]

Тем временем в Великобритании Джон Бэрд создал в 1929 г. компанию Baird Television Limited и заручился разрешением BBC на телевещание дважды в неделю по полчаса, в полночь. Британское телевидение существенно отставало от американского по массовости. После самого первого вещания на BBC у Бэрда попросили приблизительно оценить размер его аудитории, и он ответил: «29». Тем не менее, как и Дженкинс, Бэрд доказал, что это возможно, — и это был, по словам Daily Herald, «британский триумф»[247].

Пусть график и содержание эфира у первых телестанций были скромными, но у Дженкинса, GE и Бэрда имелись большие планы. Особенно впечатлял потенциальных инвесторов Дженкинс, со своими двумя станциями и заявлениями о масштабной зрительской аудитории. В 1929 г. он провел первое открытое размещение акций и собрал 10 млн долларов наличными, чтобы вложить их в расширение своего

предприятия. Бэрду же пришлось ехать за деньгами в США. Заключив сделку с радиостанцией WMCA для совместной работы общего телеканала, он пообещал выпустить на американский рынок миллион телевизоров по 25 долларов за штуку[248].

Но что же представляла собой ранняя телевизионная технология? Механическое телевидение в чем-то походило на фотографию. В диске проделаны отверстия, расположенные по концентрическим кругам, так что, когда картинка из линзы проецируется на него, диск по мере вращения последовательно «сканирует» картинку, а свет, попадающий в каждое кольцо отверстий, представляет кусочек изображения, который проходит на фотоэлемент. На другом конце провода процесс повторяется. Здесь существовали естественные ограничения: картинка всегда получалась несколько искаженной, а ее разрешение было ограничено количеством колец отверстий. Первые опыты телевещания имели разрешение от 30 до 60 строк по сравнению с 525 строками в стандарте вещания 1940-х гг. и более чем 1000 строк, которые сегодня требуются для видео высокого разрешения (high definition — HD). Так что изображение, передаваемое по телевизору, выглядело любопытным дополнением звука, который все еще оставался главным компонентом вещания[249].

Многие историки полагают, что механическое телевидение было по своей природе слишком примитивным, чтобы стать полноценным потребительским товаром. Но хотя оно, несомненно, со временем оказалось бы заменено электронным телевидением, настаивать на его изначальной обреченности — преувеличение. К середине 1930-х гг. Baird Television достигла более 400 строк разрешения, что уже сравнимо со стандартным разрешением более позднего телевидения. А предсказать, какой порог

качества технологии приемлем для потребителей, очень сложно, а то и вовсе невозможно. Глядя на сегодняшнюю игровую приставку PlayStation, кто поверит, что Pong[42] считалась когда-то потрясающей игрой? Или, если уж на то пошло, можно ли было предположить, что в эпоху HD начнет пользоваться такой огромной популярностью YouTube с разрешением ниже, чем у телевизоров 1940-х гг.? По сути, примитивная модель — обычная история на начальном этапе развития индустрии, а первые последователи готовы рискнуть и опробовать ее. Вспомним, что телефоны Белла, появившиеся в продаже, едва работали — лишь Томас Эдисон смог создать по-настоящему функциональное устройство.

Причина, по которой такие модели, пусть и недолго, жизнеспособны и в конечном итоге важны, заключается не в способности делать то, для чего предназначена данная технология. Их ценность заключается в демонстрации рабочего образца, с тем чтобы больше людей напрягли свои извилины и придумали более совершенные версии. Первые громыхающие телефоны вдохновили Теодора Вейла и Независимых увидеть перспективу сети, охватывающей каждого гражданина, подобно тому как первые компьютеры, по сути бесполезные, тем не менее повернули взгляды многих людей в будущее и заставили мечтать о чудесах. Так случилось и с телевидением — механические телевизоры не разочаровывали, а будили воображение. «Когда технология достигнет совершенства, — писал журналист Daily News в 1926 г., — телевидение передаст в Лондон толкающиеся толпы Бродвея и миллионы электрических огней в ночи…» Так что не каждый плод воображения пропадает впустую. Недаром, например, Арчибальд Лоу, имевший огромный новаторский потенциал, в 1926 г. предсказывал:

«Возможно, придет время, когда у нас появится “вкусовидение” и “запаховидение”. Мы сможем вещать так, что будут задействованы все чувства…»[250]

Тем не менее даже при наличии самых креативных энтузиастов индустрия должна соответствовать определенным базовым требованиям, чтобы встать на крыло. Нужно было превратить телевидение если не в совершенный потребительский товар, то хотя бы в рабочее устройство для любителей. Также требовалось привлечь адекватное финансирование из государственного или частного сектора. Дженкинс, как и его коллеги — первопроходцы радио, понимал, что важно ориентировать прибор на обычного потребителя. Вначале он продавал телевизионные наборы по 7,5 долларов, а потом перешел к продаже первого телевизора «под ключ», который он назвал «радиовизор Дженкинса». Не зная, какое название приживется, Дженкинс импровизировал в рекламе:

> Он работает! Отныне вы можете наслаждаться программами радиовидения. Телевизор уже здесь! Он готов для экспериментаторов, механиков и поставщиков! Телевизионные программы постоянно улучшаются. Пришло время окунуться в телевидение. Почувствуйте волнение первых дней вещания еще раз!

Прогрессивные журналы вроде Popular Mechanics проглотили эту наживку. В статье 1929 г. изображена радостная американская семья, сидящая перед радиовизором Дженкинса. Их внимание приковано к штуковине, которую мы просто не узнали бы, — маленький округлый экран на огромном ящике в форме стола. Подпись оптимистично гласит: «Телевидение уже достигло уровня, на котором вся семья может им

наслаждаться»[251]. Именно такая опора нужна была Дженкинсу в Америке, особенно учитывая отставание Великобритании в этой сфере. Но, к несчастью, против него уже готовился заговор.

Сарнофф против механического телевидения

«Легко заявлять, будто “телевидение уже здесь”, — писал Дэвид Сарнофф в воскресной New York Times в 1928 г. — Легко и, может быть, даже прибыльно. Однако это не поможет нам приблизить тот день, когда изображение с помощью радиокоммуникаций добавится к звуку в достойном качестве для каждого дома»[252].

Механическое телевидение, с точки зрения Сарноффа, было просто дешевым хламом, который не стоит того, чтобы продавать его людям и наживаться на этом. Также он намеренно вкладывал в свои выступления подразумеваемую идею, что настоящий приход телевидения может состояться только в качестве соответствующего дополнения к сервису, который обеспечивала крупнейшая (и единственная) в стране радиосеть, NBC. Обладая исключительной властью над ушами всех американцев, Сарнофф претендовал на то, чтобы контролировать также их глаза — как это и случилось после добавления «изображения к звуку». «Мы создали общенациональный сервис для слушателей, — писал Сарнофф, подразумевая радио. — И мы должны разработать подобный сервис для зрителей, как только путь для сигнала в эфире будет готов».

Дэвид Сарнофф явился настоящим провидцем, однако, увы, не в позитивном ключе. Еще в 1920-х гг., основав NBC, он понял, что телевидение способно разрушить его вещательную сеть и головную компанию

— RCA, которая все сильнее зависела от доходов с радиовещания. Поэтому уже в 1928 г. он систематически внедрял четкую мысль: телевидение еще не готово для полноценного вещания. Разумеется, он имел право на свое личное мнение — любой гражданин может высказаться по поводу технологии, которая не вызывает у него восторга. (Могу сказать, что многие мои знакомые, например, недолюбливали Twitter, когда он только появился, и отговаривали своих друзей от его использования.) Однако Сарнофф был не рядовым обывателем — к нему прислушивалась Федеральная комиссия по связи[43]. И вся его кампания технических нападок являлась лицемерной: подлинной целью Сарноффа было убедить комиссию заморозить развитие телеотрасли, пока RCA и остальной радиобизнес не будут готовы завладеть ею.

С конца 1920-х гг. Сарнофф, RCA, NBC и позднее CBS неустанно склоняли комиссию к точке зрения, что телевидение — всего лишь ответвление радио и что только устойчивой радиоотрасли можно доверить дальнейшую опеку над новой технологией, чтобы привести ее к должному расцвету. Например, в 1930-х гг. RCA писала в комиссию следующее: «Только опытная и ответственная организация, такая как Radio Corporation of America, достойна права вещать что бы то ни было — лишь на такие организации можно рассчитывать в плане соблюдения высочайших стандартов обслуживания»{253}.

К несчастью для Дженкинса и других представителей зарождающейся телевизионной отрасли, комиссия оказалась восприимчива к подобным уговорам. Хотя она никогда не выступала против механического телевидения, подобно Сарноффу, она все же оказалась склонна соглашаться, что в нынешнем варианте технология не соответствует требованиям

рынка. И поэтому, во имя прогресса и светлого будущего, комиссия преградила путь телевидения так же, как остановила FM-радио, чтобы оно не мешало AM-отрасли.

Возможно, мотивы комиссии были не такими уж злодейскими, как может показаться. По сути дела, там было полно сотрудников, прежде работавших в Bell или в радиобизнесе. В этом свете становится понятно, почему они были готовы воспринять взгляд на телевидение как просто на радио с картинками. Однако в то время комиссия была одержима преимуществами «планирования» — чтобы технологическое развитие Америки можно было заранее организованно размечать. Подобно тому, как Советский Союз утверждал свои пятилетки, комиссия энергично, хотя, пожалуй, менее эффективно разрабатывала план будущего для вещания. Поэтому у нее были свои идейные причины согласиться с корыстным заявлением RCA, будто телевидение может застопориться на худших стандартах качества, если слишком рано выпустить его в свободное плавание.

Представьте себе на минутку, насколько странно такая ситуация выглядит в стране с формально свободной рыночной экономикой. По сути, правительство решало, когда товар, не представляющий никакой угрозы обществу, будет «готов» к продаже. Только подумайте, насколько это неприемлемо в обществе, где действует Первая поправка к Конституции США. Канал информации с огромным потенциалом к дальнейшему расширению свободы слова искусственно закрывался до тех пор, пока правительство не решит, что он достиг приемлемых технических стандартов. Вместо того чтобы позволить рынку судить, чего стоит эта технология в нынешнем виде, федеральный орган — причем даже не избираемый — откровенно запрещал

его продажу. Можно увидеть логику в подобном надзоре, если речь идет, скажем, об экспериментальном лекарстве от рака, — но телевизор?..

Не стоит отрицать пользу размышлений о будущем — как в глобальном, так и в частном контексте (как советует девиз бойскаутов[44]), однако центральное планирование, принятое в масштабе всей страны, — несколько другая вещь. Его ограничения очевидны из опыта каждой контролируемой экономики, даже на ошеломительном примере сегодняшнего Китая. Фридрих Хайек позднее задаст хороший вопрос: как государство может обладать достаточными данными, чтобы знать, когда будет «готово» нечто настолько непредсказуемое, как технология? Какая судьба могла постигнуть телефонную связь, радио или кинематограф — а из недавних примеров новое странное устройство вроде iPod или интернет-сайт типа eBay, если бы выход на рынок требовал разрешения государства?

Комиссия полагала, что действует в интересах общества, но вместо этого задерживала рынок телевидения со времени его изобретения в конце 1920-х гг. вплоть до 1940-х гг. Было выдано лишь несколько лицензий людям вроде Дженкинса, однако их ограничили экспериментальными целями — все формы коммерческого телевидения оказались под запретом. И этот запрет был настолько строгим, что, когда Дженкинс обнародовал продажу телевизионных наборов за 7,5 доллара, комиссия привлекла его к ответственности{254}.

Разумеется, в отличие от, скажем, iPod, телевизионная технология зависела от доступа к диапазону радиочастот, который согласно Закону о средствах связи 1934 г. находился под контролем исполнительной власти. В этом смысле некоторая степень государственного регулирования являлась,

конечно, ожидаемой. Но даже этот факт не может оправдать абсолютного замораживания коммерческого телевидения на протяжении почти двух десятилетий. Этот контраст с ранней эпохой радио очень поучителен. Когда Гувер возглавлял Министерство торговли, буквально каждый мог запустить свою радиостанцию — среда, которую первопроходец интернета Винт Сёрф позднее назовет «инновации без разрешения». Однако, чтобы вести телеканал, необходимо было подать запрос в Федеральную комиссию по связи для получения экспериментальной лицензии, которая была ограничена строгими стандартами получения и использования. Лицензированный вещатель был обязан присылать регулярные отчеты и показывать, среди прочего,

> Что он намеревается добросовестно заниматься экспериментальной работой, относящейся к телевидению;
>
> Что он имеет соответствующую финансовую состоятельность, технический персонал, а также необходимое оборудование и условия для ведения исследовательской работы[255].

Именно на основе этих стандартов Комиссия отказала Джону Логи Бэрду в его попытке выйти на американский рынок через совместное предприятие с WMCA в Нью-Йорке. Логика комиссии состояла в том, что американские радиостанции могут выполнять разработки так же эффективно, как и Бэрд. Следовательно, нет причин распространять права на иностранца. Таким образом, Baird Television Corporation так никогда и не начала свою работу в США — эта упущенная возможность замедлила проникновение телевидения в США и способствовала тому, что независимый вариант развития отрасли был фактически похоронен.

Помимо отказа иностранцам, самый опустошительный эффект заморозки отрасли заключался в ограничении потенциальных инвесторов, помноженный на общий дефицит капитала из-за Великой депрессии. Как мы уже видели много раз, роль инвесторов в определении нашего будущего так же велика, как и роль изобретателей. То, что мы называем гением, правильнее было бы описать как интеллект, соединенный с деньгами. В условиях невозможности заработать или привлечь финансирование потенциальные американские производители механических телевизоров в течение нескольких лет разорились или бросили свои попытки. Когда изначальная новизна технологии прошла, просто не оказалось бизнес-модели или способов поддержки отрасли. Красивые слова не могли спасти даже Дженкинса, и в феврале 1932 г. ему пришлось расстаться с титулом короля телевидения. Начался процесс банкротства его компании, и с радиовизором было покончено. Сам Дженкинс тихо умер два года спустя. Дважды он пытался основать свою собственную информационную империю и дважды потерпел неудачу.

Что же стояло на кону? Что поменялось бы, если комиссия не остановила бы телевидение и не позволила бы RCA и Сарноффу подготовиться к захвату отрасли? Что, если бы она вместо этого открыла дорогу Независимым? Хотя это не так очевидно на первый взгляд, однако более важные последствия могли затронуть не только телевидение само по себе, но всю ситуацию инноваций в широком контексте. Да, Сарнофф в итоге вывел телевидение на рынок сам. Да, как это обычно случается, радиоиндустрию привели к телевидению главным образом усилия независимых борцов — она бы не достигла этого самостоятельно. Но если правительство дает понять, что игра идет

нечестно, что у независимых мало шансов на победу, то исчезает глубинный импульс становиться следующим Дженкинсом, Беллом или Эдисоном. Как ясно видно из ситуации с Hush-A-Phone, условия, с которыми сталкиваются предприниматели, определяют, сколько происходит инноваций.

Есть и более незаметные последствия нечестной игры — уже для общества. Компания Сарноффа RCA была, как и Paramount Цукора, интегрированным бизнесом. RCA не только продавала радио, но и владела крупнейшей в стране вещательной сетью, NBC. Естественно, что, в общей логике плана по захвату нарождающейся отрасли, Сарнофф хотел видеть телевидение и с точки зрения технологии, и с точки зрения содержания выкроенным по формуле NBC «развлекать и продавать». Цель (которой он в итоге достиг) заключалась в том, что, когда придет время, все радиопрограммы перейдут в телеэфир. В свою очередь, телевидение станет не чем иным, как радио, которое можно посмотреть. И поэтому мы наблюдаем известный ныне эффект, когда вертикально интегрированная индустрия вбирает в себя новый канал информации, силой захватывая над ним власть и убивая ту децентрализованную среду, которая, по всей вероятности, породила бы куда больше экспериментальных направлений и разнообразных идей. Можно почти не сомневаться, что на прокрустовом ложе бизнес-модели NBC рост телевидения как канала творческого самовыражения был подавлен.

Даже если мы предположим, что комиссия действительно руководствовалась благими побуждениями, она тем не менее не знала или не придавала значения последствиям своего запланированного будущего для свободы слова и творческого многообразия. Она не принимала во внимание, а возможно, и не осознавала, что просто

передать в руки радиобизнеса канал информации с такой потенциальной мощью, как у телевидения, значило определить, кто будет услышан (и увиден), а кто нет. Я бы сказал, что она сделала это, заботясь о развитии экономики, убежденная, что модель NBC представляет собой совершенный вариант вещания. Как и с радио, комиссия со времени своего основания была склонна разделять взгляды NBC, что независимые телевизионные станции безответственны как органы пропаганды (в нейтральном смысле этого слова) и что только сети, подобные NBC, могут обеспечить нужды социума. С нашей точки зрения, такое совпадение корпоративных и общественных интересов маловероятно, тем более что NBC никогда не принимала на себя обязательства перед обществом, как это сделала AT&T в обмен на благоденствие узаконенной монополии. Телефонная связь регулировалась с полным осознанием силы этого канала информации, в то время как отрасль телевидения начала свой путь, недалеко уйдя от мировоззрения, которое стояло за массовым производством по примеру автомобильной промышленности. Как говорил Генри Форд, «главное дело Америки — это бизнес»[45].

В конечном итоге, похоже, нельзя вычислить, что же главным образом уничтожило первую телеотрасль в США: Великая депрессия, недостатки механической версии или властная рука комиссии. Экономический кризис затронул весь мир, но не помешал другим странам запустить в этот период собственные отрасли телевидения, как правило, с поддержкой государства. К примеру, телевидение BBC со времени своего появления развивалось и в количественном, и в качественном отношении, до тех пор пока в середине 1930-х гг. оно не начало вещать с таким разрешением, которое стало стандартным для электронного телевидения. К 1935 г.

нацистская Германия также начала ограниченное электронное вещание, и летние Олимпийские игры в Берлине 1936 г. целый день транслировались в прямом эфире[256].

Нам кажется, что рыночная экономика США — самая открытая из всех для инноваций, в отличие от более контролируемых экономик других стран. Однако в реальности все было гораздо сложнее: порой доходило до таких перегибов, которых устыдился бы любой социалист, когда федеральное правительство, по слову доминирующей отрасли, брало на себя функции распоряжения будущим. Но, хотя нацисты и опередили нас в плане телевидения, к счастью для свободного мира, нам удалось обогнать их в ядерном оружии.

В годы восхода и заката механического телевидения Дэвид Сарнофф хранил молчание, однако не бездействовал. Разглядев будущее, он тихо и методично готовился достичь его первым. Уже в конце 1920-х гг. Сарнофф тайно приказал лабораториям RCA направить все силы на разработку действующего *электронного* телевидения. В это время комиссия (по его настоянию) подавляла развитие отрасли механического телевидения, и это гарантировало, что ни Дженкинс, ни Бэрд не будут обладать возможностями соперничать с RCA, когда на рынке США появится следующая версия технологии. Но на пути Сарноффа оставалось еще одно препятствие: последний из одиночек, Фило Фарнсуорт, самый примечательный из всех изобретателей телевидения и обладатель базового патента.

Третий Независимый

«Житель Сан-Франциско изобрел совершенно новое телевидение», — гласил заголовок в San Francisco Chronicle 3 сентября 1928 г., всего за неделю до того,

как вышла статья Сарноффа, осуждающая раннее телевидение. Журналист писал: «Два крупных прорыва в телевидении были объявлены вчера молодым изобретателем, который работал в своей неприметной лаборатории в Сан-Франциско и создал систему телевидения, принципиально отличную от всего, что существовало до сих пор»[257].

Изобретение Фарнсуорта представляло собой революционное улучшение механического телевидения. Прежняя технология, с ее крутящимся диском с отверстиями для сканирования и передачи изображения, давала весьма низкое разрешение, и видео всегда получалось несколько искаженным. И хотя Baird Television действительно прошла долгий путь совершенствования своего продукта, в конечном счете она так и не сумела преодолеть изначальных ограничений технологии. Теперь же появился «диссектор», позднее названный просто «ТВ-камера», который осуществлял построчное преобразование изображения в электрический сигнал и так же построчно воспроизводил видео на принимающем устройстве. По сравнению с механическим телевидением разрешение здесь было теоретически неограниченным[258].

Как большинство основных изобретателей в этой книге, Фарнсуорт, который придумал электронное телевидение в возрасте 22 лет, был далек от этого бизнеса. Он родился в 1906 г. в штате Айдахо, в семье мормонов, и ставил свои первые опыты в сарае на ферме. Возможно, он оказался первым предпринимателем в сфере техники, который обосновался в области залива Сан-Франциско. Фарнсуорт запатентовал свою технологию сканирования в 1930 г. и вскоре уже имел рабочие прототипы. Таким образом, он оказался в превосходном

положении первопроходца на рынке электронного телевидения — если бы не косвенные и прямые попытки Сарноффа, радиобизнеса и комиссии убрать его с дороги[259].

К чести Сарноффа (в плане если не нравственности, то хотя бы промышленности), надо заметить, что он осознал: Фарнсуорт обладает технологией, которая может лечь в основу настоящей телеиндустрии. Он почуял приближение смертельной угрозы. Причем проникнуть в суть новой технологии ему помог сам его главный враг — наивный и ничего не подозревающий. По свидетельству Эвана Шварца, автора книги The Last Lone Inventor («Последний изобретатель-одиночка»), Сарнофф получил наводку благодаря демонстрациям Фарнсуорта, которые слишком много рассказывали о принципах работы его устройства. Более того, самым глупым образом в 1929 г. Фарнсуорт провел трехдневную экскурсию по своим лабораториям для Владимира Зворыкина, главного эксперта Сарноффа по телевидению. Тот притворился, будто захвачен научным интересом, и ловко сыграл на надеждах изобретателя получить от RCA финансирование. Разумеется, Фарнсуорт нуждался в общественном внимании и в инвесторах, но он не подозревал, что Сарнофф стремится занять его место, а отнюдь не помогать ему. Самая большая сумма, предложенная им, составляла жалкие 100 тыс. долларов за все, что было у изобретателя.

По мере того как распространялись вести об изобретении Фарнсуорта, Сарнофф начал внедрять в общественном мнении мысль, что на самом деле этот молодой человек не располагает ничем особенным, что могло бы заинтересовать RCA или рынок. Разумеется, он блефовал: Шварц и другие исследователи сообщают, что с конца 1920-х гг. научный отдел RCA лихорадочно

пытался воспроизвести устройство Фарнсуорта, основываясь на информации, которую удалось подсмотреть Зворыкину во время посещения. И хотя к тому времени у RCA уже была своя запатентованная технология — иконоскоп Зворыкина, демонстрации диссектора Фарнсуорта были более впечатляющими. В конечном счете, именно с последнего начинается отсчет современного телевидения.

Итак, в начале 1930-х гг. Сарнофф и его союзники одновременно старались опорочить технологию Фарнсуорта и скопировать ее — таким был извращенный гений Сарноффа. Обработка общественного мнения была такой же, как и в случае с дискредитацией FM-радио и Эдвина Армстронга: широко распространялась идея, что изобретение Фарнсуорта хотя и представляет некий научный интерес, но не работает, поэтому его патенты недействительны. Главной целевой аудиторией этой кампании были, конечно, инвесторы, и в 1935 г. RCA стала еще активнее отпугивать их от Фарнсуорта тем, что мы сегодня называем стратегией «дутого» программного обеспечения[46]. В 1935 г. Сарнофф объявил: его компания собирается сделать миллионные инвестиции в развитие собственного телевидения, опираясь на мощный исследовательский отдел и штатного гения Зворыкина. В преддверии неминуемого появления «настоящей» версии телевидения, защищенной своими патентами, только глупец мог вложить деньги в Фарнсуорта.

Для его Television Laboratories начались трудные времена. Дефицит капитала тех лет, запрет коммерческого телевидения, наложенный комиссией, вкупе с железной хваткой Сарноффа сделали свое дело. Устройство Фарнсуорта работало, но нуждалось в мощном освещении — эту задачу следовало решать

отдельно, пока он пытался запустить свое производство. Денег не нашлось ни на то, ни на другое. Можно представить себе разочарование человека, который в 1935 г. обладал работающей телевизионной камерой и телевизорами неслыханного качества, но не мог преодолеть финансовые и юридические препятствия, чтобы вывести на рынок стопроцентно востребованный товар. Неудивительно, что Фарнсуорт, несмотря на свое мормонское воспитание, начал выпивать. Годы шли, а он все так же делал демонстрации для публики — один раз мероприятие в Институте Франклина в Филадельфии длилось целых 10 дней. Он по-прежнему привлекал внимание СМИ, но без финансирования ему просто не на чем было строить бизнес.

Тем временем к середине 1930-х гг. усилия Сарноффа увенчались успехом — его секретные разработки подняли изобретение Фарнсуорта на такой уровень, которого тому так и не удалось достичь. Ученые из RCA преодолели потребность в сильном искусственном освещении, и у них появилась ТВ-камера, которая работала при обычном дневном свете. Короче говоря, отчасти благодаря промышленному шпионажу, RCA теперь располагала всем необходимым, чтобы переквалифицироваться в телевизионную компанию.

Бэрд и Фарнсуорт объединяются

В условиях запрета комиссии для Фарнсуорта стало очевидно, что лучшая возможность реализовать свою технологию остается за границей. В те годы Великобритания была ведущим телевизионным рынком в мире, и в 1932 г. Фарнсуорт встретился с Бэрдом, чтобы обсудить совместное предприятие на основе разработок одного и контракта с BBC, который был у

второго. Это было многообещающее партнерство, поскольку Baird Televison Limited в то время являлась самой успешной компанией в своем секторе, насчитывала более 200 сотрудников и осуществляла единственное в мире регулярное вещание через BBC.

В 1936 г. Фарнсуорт посетил предприятие Бэрда в огромном здании Crystal Palace на юге Лондона. Внутри внушительного сооружения, изначально возведенного к Всемирной выставке 1851 г., компания Бэрда построила изумительный комплекс, который совмещал лабораторию, телевизионную станцию и студию. Соединив свои технологии, Фарнсуорт и Бэрд создали продукт, который стал на тот момент самым совершенным электронным телевидением в мире{260}.

К несчастью, вскоре случилась беда. Фарнсуорт приехал в апреле, а в конце ноября того же года здание Crystal Palace погибло в огне пожара, вызванного таинственными причинами. В новостях его назвали «самым страшным ночным пожаром на нашей памяти»[47]. Вместе с величественными конструкциями из чугуна и стекла сгорели надежды Фарнсуорта применить свою технологию в Англии. Вся работа Бэрда тоже превратилась в дым. Очень скоро BBC отказалась от его услуг и предпочла систему электронного телевидения от другой компании, EMI, технологии которой были основаны на разработках RCA. Бизнес Бэрда оказался разрушен, и он снова стал изобретателем-одиночкой. Оставшиеся годы он провел, работая над прототипом цветного телевидения высокого разрешения (около 1000 линий) — технология такого типа стала массовой лишь в XXI в.

А теперь добавим к звуку изображение

На Всемирной выставке 1939 г., проходившей в районе Нью-Йорка Квинс, Дэвид Сарнофф раскрыл свой план сделать RCA лидером американского телевидения. Для выставки компания воздвигла павильон площадью почти 850 квадратных метров, выполненный в форме гигантской электронно-лучевой трубки и посвященный «радиокомнате будущего». Ее центральным элементом, конечно же, был телевизор. За 10 дней до открытия выставки Сарнофф провел пресс-конференцию, которая стала одной из самых эффектных презентаций в своем роде за всю историю технологий и коммуникаций. Он один стоял на возвышении, окруженный рядами телевизоров, которые были закрыты занавесом. И, заимствуя слово из будущего, можно сказать, что Сарнофф сделал перезагрузку истории телевидения, объявив себя и RCA создателями новой эпохи{261}.

Бэрд продемонстрировал первую рабочую модель механического телевидения в 1926 г., Чарльз Фрэнсис Дженкинс запустил телевещание в 1928 г., а затем Фарнсуорт запатентовал в 1930 г. электронное телевидение и начал экспериментальное вещание в 1936 г. А с середины 1930-х гг. стала вещать в высоком качестве BBC. И, несмотря на все это, в 1939 г. Сарнофф решил украсть пальму первенства и переписать официальную историю в общественном мнении. Он ничего не упомянул об истории телевидения и о его изобретателях. Вместо этого Сарнофф произнес:

> В этот знаменательный момент я почтительно склоняю голову, чтобы объявить о рождении нового искусства в этой стране. Оно настолько важно по своей сути, что неизбежно повлияет на все наше общество. Телевидение — это искусство, которое сияет, подобно факелу надежды в мире, полном тревог. Это творческая сила, которую нам предстоит научиться

> использовать на благо всего человечества… А теперь, дамы и господа, добавим к звуку изображение!

В этот момент занавес взметнулся, и собравшиеся увидели ряды телевизоров, каждый из которых был настроен на трансляцию Сарноффа, стоящего на своем пьедестале. Это зрелище было такой силы, что оно победило любые факты. Новостные СМИ напрочь забыли все волнующие демонстрации, которые они освещали последние 13 лет. Одно за другим они сообщали такой же забывчивой публике, что RCA и Сарнофф изобрели телевидение — и теперь запускают его в США. Рубрика «У всех на устах» в журнале The New Yorker была лаконична: «На прошлой неделе мы, несомненно, стали свидетелями официального рождения телевидения». Десятилетия спустя эта иллюзия все еще была жива. Журнал Time в 1999 г., чествуя Сарноффа как «отца вещания», обращался к тому «судьбоносному дню в 1939 г.», когда «Сарнофф позволил всему миру взглянуть на новую жизнь»{262}.

В каком-то смысле, разумеется, журнал был прав: Сарнофф и впрямь задал направление американскому вещанию согласно своим представлениям, хотя это был процесс не создания, а скорее воссоздания. Пусть игру нельзя назвать честной, но у Независимых имелся шанс на победу. Как бы то ни было, через 10 дней после речи Сарноффа впервые по телевизору выступил Франклин Рузвельт, и игра была окончена. С тех пор американское телевидение, на практике и по всеобщему согласию, действительно стало принадлежать Дэвиду Сарноффу, Radio Corporation of America и сетям NBC и CBS.

Когда после войны телевидение дошло до рядовых потребителей, оно, согласно предсказанию, было точной копией радио во всех отношениях. Программы спонсировались рекламодателями, а большинство шоу

были простыми адаптациями существующих радиопрограмм. Сарнофф обозначил эти планы в The New York Times еще в 1928 г. и шаг за шагом претворил их в жизнь.

Базовый патент

А что же случилось с патентом Фарнсуорта? Мы можем вспомнить, что в 1870-х гг. компании Bell удалось вынудить Western Union уйти из телефонии с помощью судебной тяжбы из-за патента. Тем же способом и сам Сарнофф вытеснил AT&T из радиоиндустрии в 1920-х гг. И Фарнсуорт мог точно так же расправиться с RCA в 1930-х. Однако в лице Сарноффа он столкнулся с черным гением, которого не пугали ни сила человека, ни власть закона.

Повторяя свою стратегию против FM-радио, Сарнофф попросту собирался нарушить закон, запастись адвокатами и заставить Фарнсуорта подать судебный иск. Собственно, он пошел еще дальше и приказал своим юристам оспорить патенты Фарнсуорта, откровенно заявляя, что все его идеи принадлежат Зворыкину. Как и основатели киноиндустрии, Сарнофф очень хорошо понимал, что борьба за справедливость может быть дорогой и длительной и, обладая достаточной хитростью, вполне можно создать свою отрасль на нарушении закона.

Втянутый в судебный процесс, Фарнсуорт все же доказал в 1934 г., что его патенты действительны. Позже, в 1939 г., после Всемирной выставки, ему и впрямь удалось заставить Сарноффа купить неэксклюзивные права на свои технологии примерно за 1 млн долларов плюс лицензионные платежи{263}. В этом отношении патенты Фарнсуорта действительно окупились. Но ему так и не удалось совершить

величайшее достижение владельца патента — полностью вытеснить RCA из телевидения. Он нуждался в деньгах, а также, в более глубоком смысле, возможно, был недостаточно амбициозен. Или же у него просто не получилось собрать такую активную команду юристов, какая была у Bell в 1870-х гг. Сложно сказать точно, чего хотел Фарнсуорт. Ему, разумеется, важно было получить признание как изобретателю, а также иметь доход со своего открытия. Но мечтал ли он (или кто-то еще в его компании) о правлении шумпетерским «собственным королевством»? Не располагая данными, чтобы доказать или опровергнуть это, можно рассматривать его как тип изобретателя, который плохо подготовлен, чтобы стать основателем отрасли. Этому королю так и не удалось найти рыцаря, способного сразиться с радиоиндустрией. В лагере Фарнсуорта не оказалось воина, подобного Хаббарду или Вейлу, и никто из его сторонников не смог осознать, что изобретатель имеет все необходимое для победы над Сарноффом.

Однако против Фарнсуорта, кажется, был не только могущественный глава RCA, но и сама судьба. Сочетание негативных факторов — опустошительные меры, принятые Федеральной комиссией по связи, Великая депрессия и Вторая мировая война — все это привело к тому, что у него просто не осталось времени. Когда срок действия его патента в 1947 г. истек, а вместе с ним закончилась и эксклюзивная лицензия RCA, Фарнсуорт все же вышел на рынок со своими телевизорами. Но к тому времени даже в качестве признанного изобретателя современного телевидения он не обладал никакими сравнительными преимуществами перед RCA, General Electric или любой другой компанией. С таким технологическим прорывом у него в свое время была возможность стать подрывным основателем, но теперь он был всего лишь мелким

производителем. Его фирма, увязшая в долгах и нуждавшаяся в деталях, вскоре обанкротилась.

Ситуация стала для Фарнсуорта слишком тяжелой психологически. Он начал больше выпивать и впал в глубокую депрессию, которая едва не погубила его, а после насовсем покинул телевизионный бизнес. В итоге он получил признание в том канале информации, который создал, лишь однажды — в 1957 г., когда участники телевикторины не смогли назвать его имя как человека, который изобрел электронное телевидение.

К тому времени отрасль уже ушла далеко вперед. Две сети, NBC и CBS, благоденствовали в режиме дуополии, отчасти благодаря распоряжению комиссии о том, что на один населенный пункт выдается только две лицензии. Телевизоры выпускались главным образом старыми радиопроизводителями под руководством RCA. И не было никаких публичных обсуждений рекламы или содержания эфира. В отличие от телефона, радио, интернета и других технологий, электронное телевидение в США просто перескочило через некоммерческую фазу энтузиастов-любителей[48].

Кто проиграл телевидение?

Я предположил, что именно структура отрасли определяет свободу слова в данном канале информации. Сарнофф не собирался становиться цензором в прямом смысле этого слова. И хотя в 1938 г. он предложил добровольный радиокодекс по примеру Кодекса производства а Голливуде («Это демократическая мера в демократической стране», — писал он), несомненно, это была обычная попытка приспособиться к культурному климату — то есть это решение было продиктовано соображениями бизнеса, а

не мыслями о благе людей{264}. На самом деле не совсем понятно, имелась ли у Сарноффа своя точка зрения на содержание эфира. И, в конечном счете, в этом заключалась главная проблема. Сарнофф в еще большей степени, чем голливудские продюсеры, заботился только о прибыли и о том, чтобы сохранить контроль над отраслью. Он не видел причин чинить то, что не сломалось и исправно работало. Творческим поискам в ранние годы телевидения почти не было места, и мало кто задумывался о потенциале этого канала информации. Вместо этого продолжала господствовать, по сути, случайная концепция по типу коммерческих радиосетей: легкие развлекательные программы, сделанные на деньги рекламодателей, — подобно соме[49] для народа из романа Хаксли.

В 1940-х и 1950-х годах восхищение новой технологией в основном сохранялось. В относительно стабильном культурном климате, в котором развивалось телевидение и который оно помогало поддерживать, прошло немало времени, прежде чем кто-то начал размышлять о том, реализовало ли телевидение весь свой потенциал. Лишь в конце 1950-х гг. заметные фигуры из этой отрасли — такие как Фред Френдли, глава CBS News, и медиаэксперт Уолтер Липпман — стали задумываться о том, что, на их взгляд, было огромной упущенной возможностью. Эти сомнения достигли своего апогея в 1957 г., когда выяснилось, что популярные телевикторины на самом деле снимаются по заранее написанному сценарию. В ответ на это Липпман опубликовал ныне известную статью «Проблема телевидения»:

«С фундаментальным курсом нашей страны в отношении телевидения определенно что-то не так, — писал он. — Принцип этого курса заключается в том, что со всех точек зрения работа телевидения должна

приносить доход частному бизнесу». Следуя этой логике, рассуждал Липпман, вполне допустимо обманывать зрителей подставными викторинами, если именно это требуется для «охвата максимальной аудитории, чтобы заставить ее смотреть и слушать самую прибыльную рекламу». Раскрывая подоплеку бизнеса, неизвестную широкой зрительской аудитории, он подвел итог: «Хотя предполагается, что телевидение свободно, на деле оно превратилось в слепого исполнителя, в слугу и, более того, в проститутку торговли»[265].

Таким было постыдное рождение самого влиятельного средства массовой информации послевоенной эпохи. Под подозрительно несвойственным Америке лозунгом планирования и прогресса были забыты настоящие американские идеалы свободы слова и вознаграждения достойных. Сверх того, ранняя история телевидения показывает: Цикл, по крайней мере в плане разрушения отраслей, в конце концов, не так уж неизбежен. Потому что объединенные силы доминирующей отрасли и федерального правительства могут затормозить его ход, при других условиях неотвратимый, создавая для существующего режима нечто вроде фантазии Кроноса о вечном господстве.

Часть III
Бунтари, соперники и закат

В маленьких трещинках империй XX столетия, в течение десятилетий их могущества медленно зарождались те, кому суждено было бросить им вызов. Любопытно, что каждый из них отчасти являлся белой вороной и выбивался из общей картины. Предприниматели в небольших городках мастерили коллективные антенны, которые впоследствии превратились в кабельное телевидение. Тед Тернер после неудачи с УВЧ-вещанием запустил идею кабельной сети. Продюсеры, которым был закрыт доступ везде, кроме самых безвестных кинотеатров, заново создали Голливуд, пострадавший от телевидения и антимонопольного дробления Министерством юстиции. А бесполезный, совершенно отвлеченный научный проект в конце концов стал первой всемирной сетью — интернетом.

Часть III рассказывает о том, как распадаются информационные монополии. Если взглянуть на отрасль, в которой господствует единоличный правитель, олигархия или некий трест, — какие силы могут разрушить это царство?

Глава 11
Правильный распад

К концу Второй мировой войны, перед тем как на Хиросиму и Нагасаки были сброшены атомные бомбы, в Нью-Мексико появилась компания Sandia National Laboratories. Расположенная рядом с более известными лабораториями Los Alamos, Sandia должна была продолжать основную работу Манхэттенского проекта и разрабатывать более совершенное оружие. Ей предназначалась роль «управляющего» ядерного арсенала США. Может показаться странным, что такая сверхсекретная работа находилась под контролем не Министерства обороны или другого государственного органа, а вплоть до 1992 г. была доверена телефонной компании. Эта история началась в 1949 г., когда президент Трумэн направил письмо в дочернюю компанию AT&T Western Electric. «Я думаю, — писал он, — что у вас есть возможность взять на себя исключительную службу на благо всей страны»{266}.

Пожалуй, привилегии официально одобренной телефонной монополии являются самым ярким подтверждением тесных отношений, на целые десятилетия сложившихся между правительством и крупнейшими информационными империями США. Впрочем, Sandia Laboratories была не единственным вкладом AT&T в холодную войну. Компания построила сеть вышек по границе Канады и Аляски, чтобы оповещать о приближении межконтинентальных баллистических ракет, секретную радиосеть для обеспечения связи для «борта № 1»[50] и по меньшей мере 60 укрепленных подземных бункеров для аварийных систем. AT&T и впрямь стала настолько необходимой для страны, что Министерство обороны

в 1956 г. резко выступило против раздробления компании в ходе антимонопольного судебного процесса, ссылаясь на «угрозу национальной безопасности». В свою очередь, в 1950-х гг. у AT&T появился характерный пропагандистский девиз: «Коммуникации — основа демократии»[267].

Отношения между компанией и федеральным правительством, похоже, отражали удивительно тесное переплетение интересов. Но на самом деле благосклонность государства, тайная или открытая, играла ключевую роль в судьбе каждой информационной империи XX в. Мы уже видели, как она повлияла на развитие радио (изначально по военным соображениям), а позднее телевидения. В случае Голливуда и многолетней терпимости властей к такой концентрации бизнеса, возможно, не имелось иных мотивов национальной безопасности, кроме как поднятие морального духа уставших солдат, которые любили смотреть на целлулоидных персонажей Бетти Грейбл. Но пока киностудии дружили с влиятельными людьми из Вашингтона, их владения были в безопасности. Во всех информационных отраслях правительство сглаживало бурное течение Цикла.

Теоретики промышленной эволюции, в первую очередь Шумпетер, всегда считали создание и разрушение естественными и неизбежными фазами развития рынка. Согласно теории, ничто не может остановить идею, если пришло ее время. Но что если в рыночных условиях некая организация пользуется особым расположением и снисходительностью государства? Что если, как в случае AT&T, это расположение доходит до того, что компания становится практически органом власти? Может ли рынок функционировать по-прежнему или его творческий потенциал угнетен? Сила государственной

протекции или терпимости в любой степени кажется неодолимой для какого бы то ни было потенциального конкурента, даже если тот обладает новейшими технологиями. В этом заключается самая большая проблема концепции Шумпетера о том, как работает капитализм.

Нельзя ожидать, что созидательное разрушение будет хорошо работать в подобных условиях. Следовательно, смещение такого монополиста становится вопросом не экономическим, а скорее, политическим. После Второй мировой войны правительство дважды нарушало свою привычную тактику поддержки отдельных игроков и вмешивалось в жизнь рынка, раздробляя крупнейшие компании. В 1984 г. оно снова взялось за Bell и на этот раз завершило процесс, прерванный в 1956 г. Однако еще перед первой попыткой раздробить компанию в 1948 г. власти предприняли меры против другой информационной империи. Они заставили голливудские студии продать свои кинотеатры. Тем самым был спровоцирован крах всей их тщательно продуманной системы.

Оба дробления — AT&T и киностудий — подняли в обществе многочисленные дискуссии, и тогда, и позднее. Ведь в каждом случае находились люди, которые считали это бессмысленной расправой над крепкой и сильной, пусть и закрытой, отраслью. Министерство юстиции откладывало санкции по отношению к Bell до тех пор, пока ее монополистическое высокомерие в сочетании с технологическим застоем не стали настолько очевидными, что такая задержка реакции от властей казалась уже нелепой. И тем не менее оставались те, кто видел в этом (да и сейчас видит) преступление века. В 1988 г. два высокопоставленных инженера из Bell — Рэймонд Краус и Ал Дюриг — написали книгу под названием The Rape of

Ma Bell («Надругательство над Bell»), гневно описывая, как «была опорочена и разрушена крупнейшая и самая социально ответственная корпорация в стране». Барри Голдуотер, кумир консерваторов и кандидат в президенты, заявил: «Боюсь, что раздробление AT&T может оказаться самым ужасным событием с точки зрения наших национальных интересов в сфере коммуникаций за всю историю США»[268].

У критиков действительно имеются основания делать подобные выводы: разрушение компании правительством является актом агрессии и, можно сказать, наказывает за успешность. В краткосрочной перспективе последствия государственного вмешательства в обоих случая были, разумеется, неприглядными. И кинематограф, и телефонная сеть тут же погрузились в хаос, а качество услуг в этих отраслях резко снизилось. Упадок индустрии кино, которая была такой величественной и могущественной в 1930-х и 1940-х гг., продлился вплоть до 1970-х. А клиенты AT&T вскоре после ее распада стали свидетелями неслыханного ухудшения качества связи, подобного которому не было с самого дня основания системы Bell. По сути, открытые конкурентные рынки, пришедшие на место монополий, часто оказывались далеко не так эффективны и успешны, как их предшественники. Им не удавалось обеспечить даже такое гарантированное преимущество конкуренции, как низкие цены.

Разрешенные государством или нет, монополии представляют собой специфический вид промышленной концентрации, и их распад также чреват особыми последствиями. Зачастую благотворные стороны этого решения сложно предсказать, и они видны не сразу, в то время как негативные результаты наступают сразу и очевидны всем. Либерализация авиационной отрасли, к

примеру, повлекла за собой более широкий выбор и низкие цены. Однако, к сожалению, среди минусов оказалось уменьшение размера кресел, которое можно было в какой-то мере предвидеть. Раздробление Paramount и упадок студий, напротив, вызвали более непредсказуемые последствия: крах системы цензуры по Кодексу Хейса. Хотя это был не единственный фактор, изменивший кино в 1960–1970-х гг., он, несомненно, сыграл свою роль в удивительном периоде экспериментов и инноваций. Подобным образом распад Bell заложил фундамент для всех важных переворотов в коммуникациях с 1980-х гг. и по сей день. Никто не знал, что через 30 лет у нас будут интернет, портативные компьютеры и социальные сети. Но они едва ли могли появиться, если бы на рынке по-прежнему господствовала компания, похоронившая в своих архивах разработки автоответчика.

Ситуация с разбиением отраслей берет свое начало из идеи Томаса Джефферсона о том, что периодические революции важны для здоровья любой системы. Как он писал в 1787 г., «небольшое восстание время от времени — хороший процесс, да к тому же необходимый в политике, как бури в природе. Это лекарство, которое нужно для крепкого здоровья правительства».

А теперь давайте оценим успех первого раздробления информационной империи по инициативе власти. Это не трагическая эпопея гибели AT&T, которую мы подробно изучим позже. Однако это первое нарушение обычая потворства информационным индустриям, а поэтому — вполне подходящее начало.

Киностудии

К 1940-м гг. голливудские студии стали совершенной системой для производства,

распространения и показа кинокартин с гарантированной окупаемостью — если не по каждому фильму, то по продукции в целом. Каждая из пяти крупнейших студий к тому времени прошла процесс полной вертикальной интеграции и имела в распоряжении собственную систему дистрибуции, кинотеатры и производственные ресурсы (включая не только площадки и кинокамеры, но и актеров, режиссеров и сценаристов, которые тоже были винтиками в большом механизме). С точки зрения эффективности надо отдать должное такой схеме — по сути, конвейеру для фильмов. Поточная линия выдавала гарантированный продукт стабильного качества. Однако, с другой стороны, как и любой завод, студии не предполагали большого разнообразия. Генри Форд, как известно, отказался выпускать свою машину Model T в каких-либо других цветах, кроме черного. Хотя Голливуд и не зашел так далеко, в фильмах 1930–1950-х гг. наблюдалось определенное сходство. Причем оно усиливалось из-за предварительной цензуры. Кодекс Хейса следил за тем, чтобы фильмы держались главного курса на пропаганду «правильных» ценностей: брак — это хорошо, развод — плохо; полиция добрая, бандиты злые и т. д. В этой картине мира не было места таким фильмам, как, скажем, «Крестный отец», не говоря уже о его последующих сериях.

Вся система студий держалась на завоевании Цукора, получившего контроль над большими кинотеатрами «первого экрана»[51] в крупных городах, а также на системе продажи блоками. В 92 крупнейших городах США студиям принадлежало больше 70 % таких кинотеатров. И хотя они составляли менее пятой части от общего количества по стране, им доставалась бóльшая часть прибыли от продажи билетов{269}. Как выразился писатель Эрнест Борнеман в 1951 г., «по

сути, контроль над кинотеатрами “первого экрана” означал контроль над киноэкраном в принципе».

Человеком, решившим бросить вызов системе, оказался Турман Арнольд, профессор права из Йельского университета. Он стал грозой монополий и весьма нелестно отзывался о промышленной концентрации. Арнольд, чье имя и сейчас украшает одну из самых престижных юридических фирм в Вашингтоне (Arnold & Porter), был по сегодняшним меркам антимонопольным радикалом, фундаменталистом, считавшим, что закон должен соблюдаться дословно. В книге The Folklore of Capitalism («Фольклор капитализма»), написанной в 1937 г., Арнольд сравнил функции антимонопольного закона США с законодательством, посвященным проституции: по его мнению, оба существовали скорее для того, чтобы потешить американское нравственное тщеславие, а не для реального применения{270}.

Выражения Арнольда, возможно, были резкими, но у него имелись основания для этого. Раньше Америка была страной малого бизнеса и фермерских хозяйств, однако, когда Арнольд возглавил антимонопольный комитет в 1930-х гг., практически в каждой отрасли доминировали монополии и картели. По знаменитому выражению экономиста Альфреда Чандлера, американская экономика теперь управлялась «видимой рукой» управленческого капитализма{271}. И это несмотря на то, что Акт Шермана — главный антимонопольный закон — открыто и недвусмысленно ставил монополизацию и ограничение торговли вне закона. Даже не будучи юристом, можно понять это из статей 1 и 2[52]:

> Любой договор либо объединение в форме треста или иной либо тайный сговор для

> ограничения торговли между несколькими штатами или с иностранными государствами объявляется незаконным.
>
> Любой человек, который монополизирует или предпринимает попытки монополизировать любую сферу торговли между несколькими штатами или с иностранными государствами, будет считаться виновным в тяжком преступлении.

Получив добро от сената, Арнольд тут же принялся за осуществление своего буквального понимания антимонопольного закона. Его целью было начать быстрые, заметные судебные процессы для раздробления картелей, вред которых американцы легко могли понять. Первые иски обрушились на автомобильную индустрию (GM, Ford и Chrysler — «большая тройка»), на Американскую медицинскую ассоциацию (которую он обвинил в препятствии конкуренции среди программ медицинских страховок), а также на самую интересную для нас отрасль — кинематограф. В иске Арнольда 1938 г. против Голливуда приводилось 28 отдельных нарушений Акта Шермана и требовалось отчуждение кинотеатров «первого экрана». Он неустанно повторял, что киноиндустрия «совершенно не соответствует американскому духу», и заявлял, что ее структура — это «вертикальный картель наподобие тех, что работают в гитлеровской Германии и сталинской России»[272].

Следующее десятилетие прошло в так и не удавшихся попытках урегулирования и мировых соглашениях, но антимонопольному комитету в конце концов удалось достичь того, к чему стремился Арнольд. В 1948 г. Верховный суд США согласился с заявлением Министерства юстиции, что Голливуд является незаконной тайной организацией, которая

ограничивает торговлю, и что соответствующей мерой будет отделение киностудий от театров. Руководство суда в лице судьи Уильяма Дугласа с готовностью приняло точку зрения Арнольда, что кинотеатры «первого экрана» являются ключевым моментом в ситуации, после чего все надежды на спасение Голливуда окончательно развеялись. Суд постановил, что цены, несомненно, установлены в сговоре и начиная с 1919 г. — со студии Цукора Paramount — независимые театры подвергались притеснению путем продажи фильмов «блоками». Существовали и другие нарушения, но упомянутых было достаточно. В течение следующих нескольких лет каждую киностудию обязали продать свои кинотеатры{273}.

Вердикт Paramount стал первым примером невероятной власти государства над новыми информационными отраслями XX в. Схватив отрасль за горло, власти спровоцировали настоящий приступ созидательного разрушения. Нарушения были бесспорными, но тем не менее в решении правительства присутствовала и доля деспотизма. В конце концов, не эта ли власть в прошлом поддерживала и поощряла вещательные сети в их притязаниях на рыночное господство? Турман Арнольд просто был другой головой этой же гидры. Лишенные контроля над кинопрокатом, голливудские студии потеряли своих гарантированных зрителей. Их концепции бизнеса предстояла глубокая трансформация.

Разразившийся вскоре после распада хаос не принес экономических выгод. Роберт Крэнделл, экономист из Брукингского института и критик антимонопольного законодательства, утверждал: решение по делу Paramount в существующем виде не смогло обеспечить снижения цен на билеты в кинотеатры[53]. Возможно, для подобного удара в принципе не существует

благоприятного времени, однако данный момент оказался особенно неудачным. Появление телевидения и развитие пригородных районов в послевоенный период сильно уменьшили зрительскую аудиторию и, соответственно, прибыль с ключевых городских рынков кинопроката. С другой стороны, в каком-то смысле вердикт по киностудиям можно назвать той самой горькой пилюлей, которая действительно была необходима Голливуду, переживавшему застой. Потеря кинотеатров «первого экрана» заставила серьезно поменять весь процесс создания кино. Организационная инерция преодолевается с большим трудом: как правило, систему не чинят, пока она не сломалась. В данном случае система, против своей воли, была разрушена полностью{274}.

Несмотря на непосредственные результаты вердикта по Голливуду, это решение запустило живительную трансформацию американского кино как явления культуры. Отрасль была отброшена назад — в состояние открытости, царившее в 1920-х гг. Арнольд надеялся, что самостоятельность кинотеатров даст возможность независимым продюсерам и даже иностранным режиссерам, которые были долгое время исключены из отрасли, напрямую продавать свои картины. В 1950-х и начале 1960-х гг. кинематограф не развивался. Когда же схема создания кино поменялась и возвратилась к децентрализации, невиданной с 1910–1920-х гг., изменились и сами фильмы. После постановления суда киноиндустрия стала постепенно переходить на штучное производство взамен штамповки однотипного продукта. При этом видение режиссера или продюсера начало играть более заметную роль. «После разделения бизнеса киностудий производство фильмов претерпело большие изменения, — писал экономист Ричард Кейвс, — теперь

фильм должен быть уникален. Редко можно увидеть в двух картинах один и тот же идеальный список ярких талантов»{275}.

После падения киностудий, возможно, даже более критической переменой, чем структура создания фильмов, стал конец системы цензуры. Власть старого Кодекса Хейса, написанного Дэниелом Лордом и внедренного Джозефом Брином, была, по сути, аннулирована, когда студии потеряли контроль над тем, что показывают кинотеатры{276}.

Теперь кинотеатры могли свободно покупать неутвержденные фильмы и игнорировать режим, навязанный студиями в обмен на благосклонность Брина. Поэтому стал возможен совершенно другой подход к кинопроизводству. Продюсеры воспользовались возможностью и стали снимать более мрачные, альтернативные и противоречивые ленты — словом, все, что было запрещено Кодексом. Сам Кодекс еще действовал, но уже не обладал разрушительной властью. В 1966 г. 45-летний Джек Валенти, новый глава Американской ассоциации кино, решил, что надо «отправить его на свалку при первой же возможности». Позднее он отметил нечто очевидное: «От этого угрюмого, сурового списка требований и запретов исходил отвратительных запах цензуры»{277}.

В 1968 г. Валенти ввел знакомую нам систему рейтингов (G, PG, R, X)[54], но это был отнюдь не возврат к ограничениям, а наоборот — возможность снимать кино, явно неподходящее для детей, вплоть до таких картин, которые называют «взрослыми». В то же время на американский кинематограф оказал влияние импорт европейских фильмов. Глядя на популярность иностранных работ — как правило, более печальных, интеллектуальных и откровенных, — отчаявшиеся студии были вынуждены инвестировать в новый тип

отечественных произведений. В результате появилось то, что историки кино называют эрой Нового Голливуда, символами которого стали картины «Бонни и Клайд», «Беспечный ездок» и «Полуночный ковбой» — все они были острыми и вызывающими. Началась новая страница в истории отрасли и культуры[55].

Экспериментальное поле в кино 1970-х гг. оказалось настолько широко, что какое-то время — как бы удивительно это ни звучало — фильмы с рейтингом X, то есть порнография, шли в кинотеатрах наравне с обычным кино. Самым известным примером стала картина 1972 г. Deep Throat («Глубокая глотка»), которая демонстрировалась в основном в тех же кинотеатрах, что и сегодняшние голливудские блокбастеры, а также имела сопоставимые кассовые сборы. Кинематограф старался уйти как можно дальше от тех дней, когда Кодекс Хейса требовал предварительного согласования каждого фильма и, само собой разумеется, обязывал режиссеров давать зрителям «правильные» ответы на все социальные вопросы.

Конечно, не все фильмы этого периода, который длился до начала 1980-х гг., оказались качественными и сохранили популярность. Тем не менее возможность потерпеть неудачу и порой эпатировать зрителя стала необычайно благотворной для отрасли, пережившей эпоху гарантированного успеха. По-настоящему великие картины появились именно потому, что режиссеры и продюсеры смогли экспериментировать и испытывать границы киноискусства. Какими бы ни были достоинства каждой отдельной ленты, многообразие идей в плане стиля и содержания впервые после 1934 г., когда был введен Кодекс{278}, стало буквально невероятным.

Антимонопольные меры редко имеют целью расчистить дорогу обновлению культурной среды. Законодательные акты стремятся развивать конкуренцию, а не духовную или технологическую сферу (в конце концов, они введены в силу правомочий Конгресса регулировать торговые отношения). Едва ли можно получить патент на инновацию в творчестве, равно как нельзя с достоверностью подсчитать показатели таланта. Но, оценивая меры, принятые правительством, не будем застревать в ловушке экономически измеримых результатов. Особенно когда дело касается информационной и культурной сферы.

Фильмы — это не просто товары вроде табуреток. Как и в любой информационной отрасли, достоинства раздробления нельзя сводить только к динамике потребительских цен, которые в краткосрочной перспективе, вполне вероятно, не будут снижаться в условиях хаоса и неэффективности. Но кто станет отрицать, что цензура имеет свою нематериальною цену? Обрел бы Голливуд свой сегодняшний статус крупнейшего распространителя искусства, если бы отрасль кино не открылась для разнообразия вкусов и идей, существующих в свободном обществе? Большой вопрос.

Глава 12
Радикализм интернет-революции

В конце апреля 1963 г. в огромном новом здании под названием Пентагон, в кольце D[56], перед своей пишущей машинкой сидел Дж. Ликлайдер. Он был членом Агентства по перспективным оборонным научно-исследовательским разработкам (ARPA) при Министерстве обороны США и в подтверждение образа носил популярные среди инженеров того времени очки в толстой черной оправе. Ликлайдер работал над письмом, которое он в шутку адресовал «членам и партнерам межгалактической компьютерной сети». Однако в этом письме, разосланном крупнейшим специалистам США по компьютерным сетям, он вполне серьезно утверждал: пришло время для всемирной, или межгалактической, компьютерной сети. «Я полагаю, что, по всей видимости, лишь в редких случаях большинство или даже все компьютеры во всеобщей системе будут работать вместе как единая сеть. И тем не менее мне кажется очень интересным и важным развивать возможности для совместной сетевой работы»{279}.

Возможно, это письмо звучит сегодня не слишком впечатляюще. «У нас было бы как минимум четыре больших компьютера, — писал он дальше, — и огромное количество дисков и накопителей на магнитной ленте, не говоря уже о пультах дистанционного управления и станциях телетайпа — и все это соединялось между собой». Куча подсоединенных друг к другу устройств — но что же дальше? По сути дела, «межгалактическое письмо» было зернышком того, что мы называем сегодня интернетом.

Возможно, люди преувеличивают, говоря, что открытие напоминает своего изобретателя подобно

тому, как собака похожа на своего хозяина. Однако слова «хаотичный» и «причудливый» одинаково подходят и к интернету, и к Ликлайдеру — одному из его первых идеологов. Он везде носил с собой банку кока-колы, своего любимого напитка. «Ликлайдер из тех людей, которые хихикают, даже когда говорят вполне обычные вещи», — говорил его коллега Лео Беранек. Читатели помнят, что мы встретились с ними обоими во время дела Hush-A-Phone.

Итак, Ликлайдер родился в Сент-Луисе в 1915 г. и учился в Университете Вашингтона, где получил сразу три диплома бакалавра: по психологии, математике и физике. Он приобрел известность в области акустики, которую изучал как психолог, стараясь понять, каким образом звук достигает человеческого сознания. Получив степень кандидата наук в Рочестерском университете, он преподавал в Массачусетском технологическом институте в конце 1950-х гг. — именно там, в лаборатории Линкольна, он впервые поработал с компьютером и пристрастился к нему{280}.

Ликлайдер проникся верой в то, что величайший потенциал компьютера — соединить человека и машину. Его волновали все формы обогащения человеческой жизни с помощью техники — то, что писатели-фантасты называют киборгами, и то, что имел в виду Зигмунд Фрейд, когда писал, что человек — «бог на протезах»[57]. В 1960-х гг. воображение Ликлайдера показало ему великую всемирную сеть, соединяющую умы всего человечества с помощью компьютеров. Эта странная идея легла в основу того, что мы сегодня зовем интернетом.

История его изначального развития рассказана много раз. И наша цель в данном случае — проследить сходство и различия этой сети с радио, телевидением и телефоном. Ликлайдер и другие первопроходцы интернета считали: они строят сеть, которой еще не

было. Некоторые из нововведений, например пакетная коммутация, были очевидно радикальными инновациями для того времени. И все же, как мы уже не раз видели, радикальные инновации одного поколения становятся консервативным монстром следующего.

В этой главе мы приступаем к центральному вопросу: был ли интернет действительно другим, то есть — был ли он настоящей революцией? Ответ пока неизвестен. Но здесь, в истоках интернета, мы можем найти первые намеки на разгадку. Действительность сводится к тому, что по своей специфике компьютер и интернет стремятся дать людям возможность контроля и власть принимать решения, беспрецедентные для систем коммуникаций. Приоритетом здесь стали не технологии как таковые, а расширение человеческих возможностей. Таким образом, цель заключалась в создании децентрализованной сети, причем такой, которая сохранила бы этот статус.

Сеть и компьютер

Чтобы понять, насколько были далеки любые слова об интернете в 1960-х гг. от нашего сегодняшнего восприятия, представьте себе, насколько разная техника имелась в виду тогда и сейчас. Компьютеры, которые предполагалось соединять общей сетью, имели устрашающий вид, занимали целую комнату и ревниво оберегались частными компаниями и государственными органами. Их главная функция заключалась в больших объемах вычислений, то есть в «обработке данных». Архетипом подобной машины был компьютер IBM AN/FSQ-7, самый большой в истории человечества, электронная версия бомбардировщика «Летающая крепость»[58]. Согласно описанию исследователя коммуникаций Говарда Рейнгольда, «компьютеры весили 300 тонн и занимали площадь в 20 тысяч футов, а для

перевозки каждого из них требовалось 18 больших фургонов. В конце концов военно-воздушные силы купили 56 штук»[281].

Мы бы так никогда и не узнали интернета, если бы концепция компьютера не вышла за пределы арифмометра. Философии интернета и компьютера настолько переплетены, что обсуждать одно без другого очень затруднительно. Они так же крепко взаимосвязаны, как телефон и провода, фильмы и кинотеатры — одно не может развиваться без другого.

В 1960 г. Ликлайдер написал свою известную работу «Симбиоз человека и компьютера». До той поры реалистическое видение компьютеров воплощалось в гигантской счетной машине IBM, а воображаемые альтернативы сводились к шаблонам научной фантастики 1950-х гг. и диковинным гипотезам ученых. В них фигурировала автономная машина, чей дух воплотился позднее в персонаже-роботе из Lost in Space («Потерянные в космосе»), а также в дроидах из Star Wars («Звездные войны»). Теоретики искусственного интеллекта пророчествовали о компьютерах, которые обладают разумом, могут ходить, разговаривать и помогать по дому, например мыть посуду и встречать гостей. В этой концепции не рассматривалась такая известная нам проблема, как ограниченность компьютерного мышления. Наоборот, оно представало чересчур проницательным.

Идея Ликлайдера была иной. Он писал: «Хочется надеяться, что в не слишком отдаленном будущем наш мозг и компьютер будут связаны между собой очень тесно, и в результате получится мышление, недоступное ни одному человеческому уму». Эту мысль мы принимаем сегодня как данность: люди будут использовать компьютеры в процессе мышления в качестве вспомогательного аналитического аппарата, а

не калькулятора (как было на тот момент) или суррогатного мозга (из области фантастики)[282].

Эта идея пришла в голову не только Ликлайдеру. Как и в случае с другими технологическими прыжками, до нее примерно в одно и то же время додумались еще несколько человек. За десять лет до выхода статьи Ликлайдера молодой инженер по имени Дуглас Энгельбарт размышлял о том, чем бы ему заняться в жизни. Хотя он недавно женился, но чувствовал себя потерянным — как идеалисту, ему было необходимо значительное поле деятельности. В 1950 г. однажды вечером его озарил мощный образ: многофункциональное устройство, которое может расширить человеческий разум и помочь людям справляться с жизненными сложностями. Джон Маркофф, который детально описал жизненный путь Энгельбарта, дает подробности этого образа. Энгельбарт «увидел себя сидящим перед большим компьютерным экраном, на котором было много разных символов. Он создал рабочую станцию, которая может организовать всю информацию и контакты, необходимые для каждого конкретного проекта»[283].

Мысли Энгельбарта развивались в одном направлении с идеями Ликлайдера, хотя и заходили немного дальше. Но ни один из них пока не был близок к тому, чтобы описать совмещение возможностей человека и компьютера на практике. Наконец работа Энгельбарта привлекла внимание Ликлайдера, и первый получил от ARPA финансирование для создания «Центра расширения человеческих возможностей» при Стэнфордском исследовательском институте в Менло-Парк, штат Калифорния. Его непосредственной целью стал поиск оптимальных способов соединения человеческого мозга с мощью компьютера — то, что мы называем сегодня «интерфейсом».

Сегодня легко забыть о том, что когда-то компьютеры воспринимали все запросы и выдавали результаты в форме чисел. Базовая идея экрана, клавиатуры и — наиболее известный факт — мыши принадлежит именно Энгельбарту, который первым сформулировал эти понятия, пусть и в сыром виде. Он изобрел то, что позже назовут концепцией персонального компьютера. И пусть история ПК далеко не ограничивается его вкладом, но наше настоящее до того похоже на образ, пришедший к нему в далеком 1950 г., что становится жутковато. Каждый день миллиарды людей дома или на работе садятся перед устройством, которое, по сути, идентично плоду его воображения, родившемуся в тот вечер[59].

Сегодня представления Энгельбарта, разделенные Ликлайдером, господствуют не только во внешнем виде, но и в отношении самой концепции компьютера, его предназначения. Практически любая программа, которой мы пользуемся, помогает нам в процессе мышления и решает определенную задачу: запоминать информацию (адресная книга), работать с текстами (текстовый редактор) или следить за новостями друзей (программное обеспечение социальных сетей). Идея о том, что компьютер используется в личных целях, идет рука об руку с представлением о сетевой работе компьютеров. Обе технологии были радикально новыми, и, соответственно, обе стали своего рода контркультурой[60].

AT&T и интернет

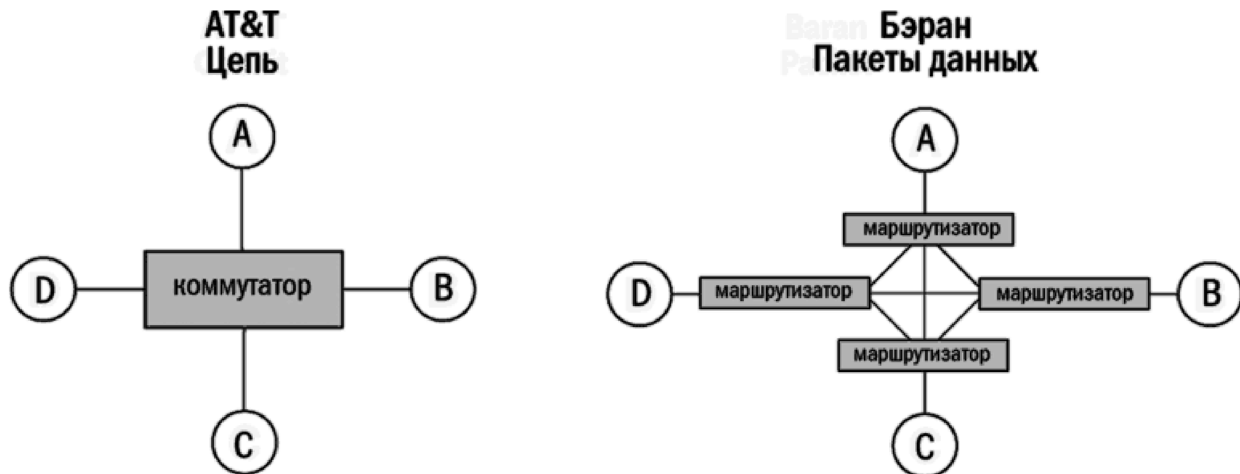
Если в 1960-х гг. в компьютерной сфере царствовали огромные ЭВМ для обработки данных, главная роль в телекоммуникациях и связи по-прежнему принадлежала AT&T. Именно она владела линиями дальней связи, которые объединяли города. И если вам понадобилось

послать информацию из одного места в другое, надо обращаться к AT&T. Таким образом, повысить качество связи означало усовершенствовать систему Bell. Для этого человек по имени Пол Бэран годами убеждал AT&T принять на вооружение сетевые технологии, которые в конечном счете легли в основу интернета{284}.

В начале 1960-х гг. Бэран, исследователь из института RAND[61], задумался о том, как Америка сможет пережить ядерную атаку. Как он писал тогда, его целью было «обеспечить все возможности выжившим оправиться от катастрофы и восстановить экономику». Главным образом его волновала система коммуникаций. Придя к заключению, что дальняя связь в США уязвима для советской атаки, Бэран придумал оригинальный способ укрепить ее. Его идея состояла в том, чтобы превратить телефонную инфраструктуру, соединяющую каждые две точки, в систему с множеством связей. Таким образом, между звеньями системы будут разные дороги, и если одна из них выйдет из строя, система все равно выживет[62]. Бэрана вдохновил человеческий мозг, который иногда может восстанавливаться после повреждений, передавая утерянные функции здоровым участкам мозга. Чтобы его подход заработал, Бэран предположил, что каждое сообщение можно разбивать на маленькие части, которые передаются по любому пути, доступному в данный момент. Сегодня мы называем концепцию Бэрана «пакетная передача данных» (или «пакетная коммутация»), и на ней основаны почти все информационные сети в мире.

На этих иллюстрациях видно, в чем отличие замысла Бэрана от принципа, по которому работала AT&T. Во втором случае центральный переключатель передает сигнал по единственному пути («контуру») между двумя пунктами — A, B или C. В то же время в сети Бэрана пакеты данных могут путешествовать между любыми

двумя точками через разные маршруты. Например, на иллюстрации видно, что между A и B существуют три различных пути.



Коммутация цепей и пакетная передача данных

Суть в том, чтобы понять, что эти два типа сетей представляют собой разные типы принятия решений. Система AT&T (слева) централизована — она имеет иерархию. Переключатель в центре схемы определяет, каким путем A соединится с B. Однако система Бэрана предполагает множество центров принятия решений, которые равны между собой. Каждый маршрутизатор должен внести свой вклад в определение пути данных от A к B, и, как мы можем видеть, существуют три разных варианта. Таким образом, компьютер Ликлайдера был предназначен для того, чтобы расширить возможности отдельного человека, а пакетная коммутация, разработанная Бэраном, предполагала сеть равных участников.

Возможно, низкий интерес AT&T к идеям Бэрана можно объяснить расхождениями в мировоззрении. Как пишут Кэти Хефнер и Мэтью Лайон в книге Where Wizards Stay Up Late («Там, где волшебники не спят допоздна»), пакетная коммутация вызвала у руководства AT&T отторжение как «абсурдная». Бэран рассказывал: «Они

считали, что знают все, а те, кто не работает в системе Bell, не знают ничего. А тут приходит какой-то тупица и начинает говорить о простейших вещах, явно не ведая, как работает эта система». AT&T даже потрудилась провести несколько семинаров, чтобы объяснить Бэрану и прочим, как устроена система Bell и почему невозможно внедрить пакетную коммутацию, — это говорит о том, что в данном случае за их возражениями стояло нечто большее, чем обычная недальновидность. Идеология AT&T предполагала наличие сети заданных контуров или определенных путей, контролируемых из единого центра. В отличие от нее, концепция Бэрана основывалась на принципе, что для передачи данных подходит любой доступный путь, то есть теоретически допускала возможность сети с многочисленными владельцами — открытой сети. А такое допущение ставило крест на девизе AT&T «ОДНА КОМПАНИЯ, ОДНА СИСТЕМА, УНИВЕРСАЛЬНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ».

Бэран провел 4 года в RAND, пытаясь склонить AT&T к созданию первой в мире сети пакетной коммутации — он видел в этом преимущество, а отнюдь не угрозу. И тем не менее, даже когда военно-воздушные силы США предложили оплатить разработку экспериментальной сети, AT&T не поддалась на уговоры. Бэрану пришлось искать другое поле для проверки своих идей.

Коммуникации

«Через несколько лет, — писал Ликлайдер, — люди смогут общаться посредством машин куда эффективнее, чем лицом к лицу». Если компьютерным интерфейсом мы больше обязаны предвидению Энгельбарта, то статус идеального средства коммуникаций компьютер получил в основном благодаря Ликлайдеру. Тот был убежден, что однажды компьютер вытеснит телефон с позиции ведущего инструмента человеческого общения.

Фактически он первым предвидел будущую великую битву между телефоном и компьютером.

В своей работе 1968 г. «Компьютер как устройство для коммуникаций» Ликлайдер и его коллега — ученый Роберт Тейлор — сделали следующее предсказание: «Мы считаем, что человечество стоит на пороге новой технологической эпохи, когда мы сможем взаимодействовать со всем многообразием существующей информации. Причем это будет происходить не привычным нам пассивным способом, каким мы используем книги и библиотеки: люди будут выступать активными участниками динамичного процесса, взаимодействуя с информацией и привнося нечто новое, а не просто подключаясь и воспринимая ее».

Это невероятно проницательное утверждение. Хотя его значение могло оказаться гораздо меньше, если бы в 1962 г. администрация Кеннеди не назначила Ликлайдера руководить обеспечением компьютерных разработок ARPA в Пентагоне. Такое положение позволило ему направлять финансирование тем ученым, чья работа, по его мнению, могла приблизить создание великой сети коллективного доступа. Среди них, как мы уже видели, был Энгельбарт, а также большинство легендарных отцов интернета.

Здесь, у истоков интернета, мы видим причины того, что он стал другим типом сети: в игру включились абсолютно иные, по-настоящему революционные идеи. Но если компьютер обладал потенциалом перевернуть сферу коммуникаций, на пути воплощения этого потенциала вставали весьма сложные проблемы. Компьютерные коммуникации требовали разработки общего языка (эту попытку мы рассмотрим в главе 15) и массового распространения. Решение двух этих задач заняло много лет, и семена дали плоды лишь в 1990-е гг.

Глава 13
Кабель Никсона

Как-то вечером в конце 1960-х гг. Ральф Ли Смит находился у себя дома в нью-йоркском районе Гринвич-Виллидж. Вдруг зазвонил телефон. Звонил редактор из The New York Times Magazine, которого Смит хорошо знал, так как был внештатным журналистом и часто писал во все крупные журналы города. Редактор был знаком с прогрессивным настроем Смита и его социальной критикой, включая талантливые исследования в книгах The Health Hucksters («Торговцы здоровьем» — разоблачение рекламы еды и лекарств), а также At Your Own Risk: The Case Against Chiropractic («На ваш собственный риск: аргументы против хиропрактики»). Теперь же редактор хотел предложить новую тему — «кабельное телевидение». Смит никогда не слышал о таком — по правде говоря, у него и телевизора-то не было. Однако он поблагодарил редактора, что тот вспомнил о нем.

Решив, что тема достойна изучения, Смит начал общаться с инженерами, футурологами и чиновниками. То, что он узнал, необычайно захватило его. Все, с кем он разговаривал, описывали зарождающуюся технологию, которая открывает почти утопические перспективы освобождения общества. Они верили, что кабельное ТВ обещает еще более захватывающий прорыв, чем изобретение печатного станка. Теоретически оно было способно принести в дома американцев бесконечное количество каналов информации, исцелить американскую политику, вдохнуть жизнь в местные сообщества и открыть каждому человеку прямой доступ к мировому знанию и мудрости: «канал коммуникации, настолько

всеохватный и гибкий, что он затронет каждый аспект частной и общественной жизни»[285].

Смит стал ярым приверженцем кабеля. Идея технологии, которая может сделать информацию доступной, вполне отражала взгляды, распространенные в Нью-Йорке в конце 1960-х гг. Он был тогда центром фолк-музыки, и властям незадолго до этого удалось отклонить проект Роберта Мозеса по строительству скоростной дороги через Нижний Манхэттен, грозившей разрушить атмосферу тихих районов. Смит написал программный текст под названием «Страна, соединенная проводами», который получил награды как журнальная статья, а позднее — как книга. И вот он обнаружил себя в авангарде движения мечтателей (сегодня большей частью забытого), которое ратовало за распространение кабельного телевидения — спасительной технологии для поддержки прогрессивных ценностей[286].

К 1940-м гг. все крупные медиаотрасли приняли стабильную и, казалось бы, непоколебимую форму. Они казались неизменными компонентами американского ландшафта, как демократическая партия или гора Рашмор. NBC и CBS господствовали в сфере вещания. AT&T управляла телефонной связью. Голливудские студии держали под контролем киноиндустрию. Каждая из монополий (или олигополий) пользовалась благосклонностью властей, выражавшейся разными способами. И уже через два десятилетия каждая из них будет лежать в руинах.

Империи AT&T и Голливуда будут раздроблены по решению суда. Но судьба вещания окажется другой. Станции — и в итоге сами сети — станут естественными жертвами Цикла. Кабель был первой подрывной инновацией со времен войны, и он ниспроверг доминирующую власть телевидения. Таким образом,

Ральф Ли Смит стал воплощением уже известного нам образа: идеалист, способствующий переходу закрытой, стабильной отрасли в открытую фазу развития и расширения.

Однако мало кто знает, что у Ральфа Смита был, возможно, самый могущественный союзник в этой кампании за «власть народу» — президент Ричард Никсон. В 1960-х гг. кабельная технология применялась в небольших городах и отдаленных местах, а федеральный закон ограничивал ее распространение. Казалось, что она обречена оставаться в роли служанки телевещания. Если бы история развивалась другим путем, кабельные сети появились бы лишь как придатки NBC, CBS и ABC — именно так сложилась судьба кабеля в других развитых странах, включая Германию и Японию. Но у администрации Никсона имелся другой взгляд на кабельное телевидение. Молодой руководитель по информационной политике Клэй Уайтхед возглавлял Комитет по кабельному ТВ, который видел будущее нового СМИ как в высшей степени либерализованной отрасли универсального обслуживания. Именно в период президентства Никсона Федеральная комиссия по связи провела реформы, расчистившие кабелю дорогу, хотя причины этого выходили за рамки общего продвижения идеи свободы.

Кабель в заточении

В конце 1960-х гг. у кабельного ТВ была очень специфическая ниша. Разрозненная отрасль, заполненная предпринимателями из небольших городков, которые вечно не в ладах с правоохранительными органами, почти как сайты-файлообменники в начале XXI в., — они определенно находились на дне рынка и, возможно, вне закона[287].

В сияющем мегаполисе средств массовой информации кабель был всего лишь дешевой забегаловкой. Можно сказать, его роль была паразитической, и сюда стекались темные личности. Основатели кабеля не предлагали ничего революционно нового или смелого. Концепция носила название «коллективная телевизионная антенна» — система, которая могла ловить и передавать телевизионный сигнал в те места, которые не покрывает зона вещания. Как и в случае с радиовещанием 1910-х гг., истоки кабельного ТВ теряются в тумане истории, поскольку это была сфера любителей и дилетантов.

Примерно в конце 1940-х гг. такие люди, как Джон Уолсон, владелец магазина электротоваров в горах Пенсильвании, начали сооружать огромные антенны, чтобы улавливать слабый сигнал и затем за плату передавать его по проводам к клиентам. Подобные истоки отрасли и такая бизнес-модель с тех пор будут рассматриваться как ценовое давление и агрессивная конкуренция — яркий контраст с нарочито царственным стилем работы NBC (the Peacock Networks) и CBS (the Tiffany Networks)[63], а также с крайне консервативным высокомерием системы Bell или с глянцевой классикой Голливуда.

Поначалу вещательные компании могли не обращать внимания на кабельное ТВ, считая его как минимум бесполезным, а как максимум — даже небольшой помощью благодаря увеличению зрительской аудитории (дополнительные просмотры для рекламодателей). Трения начались, когда предприимчивые кабельные операторы начали открывать конторы в более крупных городах и предлагать ассортимент каналов из других районов. К примеру, холмы Пенсильвании, затрудняющие прием сигнала, сделали ее лучшим рынком для кабельного ТВ

(любопытно, что по этой же причине здесь бурно развивалось раннее радио). Операторы из маленького городка могли предложить своим клиентам не только местные трансляции, но и станции из Питтсбурга.

Однако конфликт разгорелся только в конце 1950-х гг., когда кабельные операторы стали арендовать время на вышках антенн СВЧ-связи, осуществляя прием станций с еще более дальних расстояний. Эти сооружения, сегодня в основном замененные оптико-волоконной технологией, в то время появлялись по всей стране. Изначально они были созданы, чтобы предоставлять дешевый способ передачи радио- и телесигналов от одного к другому городу через ретрансляторы посредством высокочастотных радиоволн. Однако в контексте нашего повествования подлинная ценность этих вышек заключается в том, что они будут первой альтернативой линиям дальней связи AT&T — новый канал мгновенной передачи информации по всей стране. Но в контексте отношений вещательных компаний и кабельных операторов эти вышки оказались последней каплей. С тех пор обе стороны стали заклятыми врагами, коими остаются по сей день.

Вещательные сети объединились в общем стремлении раздавить кабельное ТВ или хотя бы загнать его обратно в подполье. Кампания, которую они развернули, продемонстрировала еще один пример эффекта Кроноса — знакомую нам попытку могущественного медиагиганта задавить потенциального соперника в зародыше.

Страх вещательных компаний вполне закономерен: кабель и в самом деле обладал возможностями разрушить вещательный бизнес, лишив его зрителей. Свободно принимая и передавая каналы между городами, кабельные операторы угрожали раздробить некогда стабильную, гарантированную аудиторию местных вещателей, которые фактически почивали на

лаврах монополии и могли выставлять соответствующие расценки рекламодателям. (Если же появляется вероятность, что кто-то в данном городе смотрит телеканалы из соседнего района, то вещатель не может обеспечить заявленную аудиторию, и расценки падают.) Однако кампания против кабеля велась на условиях, выходящих за границы простой коммерции. Вещатели обозначили «кабельную проблему» как кризис нарушения прав на интеллектуальную собственность, как атаку на бесплатное телевидение (кабельные каналы, в отличие от обычных, изначально были доступны только за абонентскую плату) и даже как угрозу моральным устоям общества.

Как сказал один местный вещатель в 1958 г., «мы считаем нарушением наших имущественных прав, когда коллективная антенна перехватывает из эфира наши программы без разрешения и продает их, получая доход — зачастую фантастических размеров»[288]. В американское Бюро по охране авторских прав была подана жалоба, в которой утверждалось следующее: «Деятельность операторов кабельного телевидения наносит “явный моральный ущерб”, сравнимый со старой практикой доставки на велосипеде фильмов из одного кинотеатра в другой, чтобы осуществить два показа по одной лицензии»[289]. С точки зрения вещательных компаний, кабель разрушал местные СМИ, а вместе с ними и местные сообщества, поскольку распространение каналов из больших городов внедрит здесь соответствующие ценности. Джек Валенти, лоббировавший интересы Голливуда, оказал моральную поддержку родственной отрасли, назвав кабель «огромным рыночным паразитом, который кормится и жиреет за счет местных телеканалов»[290].

В каком-то смысле часть обвинений была справедливой, особенно в долгосрочной перспективе. Кабель и в самом деле уничтожил мир «бесплатного» телевидения: к 2010 г. подавляющее большинство американских семей будут платить за него — в кабельном, спутниковом или оптико-волоконном варианте. Также верно, что привнесение других каналов сделало местных вещателей менее важными и жизнеспособными. С другой стороны, эти местные операторы были, как правило, дочерними компаниями одной из национальных сетей, что делает их требование местного статуса вопросом скорее формы, чем сути.

Вдобавок к этим спорам вещательные гиганты предприняли широкомасштабное наступление против кабеля в федеральных судах и в Федеральной комиссии по связи. Они начали с того, что обвинили кабельных операторов в нечестной конкуренции и нарушении авторских прав. Они утверждали, что ловить сигнал из эфира с помощью антенны — это одно дело, а передавать его тысячам абонентов — совсем другое. Второй вариант означает показ программ без разрешения, а следовательно, он незаконен. Иски дошли до Верховного суда, и в 1968 г. состоялся процесс *Fortnightly Corp. против United Artists*[291], в результате которого было решено, что кабельные операторы не сделали ничего противозаконного. Рассуждения суда были простыми, пусть и немного косвенными: кабельные операторы являются частью свободной аудитории программ, хотя они и владеют антеннами повышенной мощности и их передача сравнима с тем, как если бы владелец многоквартирного здания установил антенну на благо всех своих арендаторов. Мнение большинства, озвученное Поттером Стюартом (кому принадлежит знаменитое определение порнографии: «Я узна́ю ее,

когда увижу»[64]), продемонстрировал вполне явную попытку со стороны суда Уоррена[65] дать кабельному ТВ шанс, несмотря на препятствие в виде закона об авторских правах.

Но если суды не хотели кидать камень в новую индустрию от имени вещательных сетей, то Федеральная комиссия по связи оказалась куда более восприимчивой к их мольбам. Как и в 1930-х гг., она была охвачена страхом перед новой технологией, и когда ей предложили обдумать перспективы кабельного телевидения, то комиссия поступила так же, как фермер, которого обескуражило, что в тракторе нет лошадей. Достоинства этой инновации — доступ к десяткам каналов и высококачественное изображение — не соответствовали их предписанию. По мнению комиссии, следовало предоставлять людям бесплатный доступ к телевидению, улучшать качество сигнала и способствовать появлению как можно большего количества местных каналов.

Кабельное телевидение просто не вписывалось в эти требования. Более того, сама технология происходила не от Bell Labs, Массачусетского технологического института или какой-либо еще именитой организации. Первопроходцами кабеля стали дельцы из небольших городков — например владельцы магазинов электротехники, которые видели в кабельном телевидении дополнительный источник дохода. Кроме того, к 1960-м гг. комиссия нашла новую концепцию будущего телевидения: УВЧ-вещание (на ультравысоких частотах) — нижний диапазон на старых телевизорах, до того как появились электронные тюнеры. Технология УВЧ была аналогична УКВ, на которой работало существующее телевидение, однако предполагала передачу более слабого сигнала.

Встав на сторону вещательных компаний, Федеральная комиссия по связи начала использовать свою власть, чтобы задушить кабельную отрасль. Самый агрессивный выпад имел место в 1966 г., когда комиссия решила, будто кабель представляет угрозу обществу, и выпустила постановление о запрете в сотне крупнейших городов США. Это был, по сути, приказ остановиться: доставляйте сигнал в отдаленные районы, если вам так угодно, но во имя интересов общества кабель не должен стать крупным каналом распространения телевидения.

После таких ограничений инвестиции в кабельную отрасль иссякли. Еще в 1968 г. ее развитие казалось классическим примером созидательного разрушения и очевидным знаком явления подрывной технологии, в которую, видя ее неизбежность, начали инвестировать даже некоторые вещатели. И результатом этого процесса стало лишь еще большее укрепление существующей медиаэлиты. Как позднее напишут историки-экономисты Стэнли Безен и Роберт Крэндалл, «кабель встретил 1970-е гг. в качестве мелкого бизнеса, низведенного до уровня глухой провинции и небольших населенных пунктов; его держали в заложниках вещательные компании, а комиссия надеялась на развитие УВЧ»[292]. Ситуация вполне могла остаться такой на долгие годы. Во многих странах кабельное телевидение по сути было законодательно заблокировано и даже сегодня охватывает лишь небольшую долю домов. Еще в 1990-х гг. большинство британских телевизоров принимали только 4 вещательных канала. Но спаситель американского кабельного ТВ был уже близко, и он явился в самом неожиданном обличье.

Спасители кабеля

В истории телевидения Фред Френдли известен тем, что, среди прочего, вместе со своим близким другом Эдвардом Марроу создал на CBS программу «See It Now» («Смотрите сами»), которая относилась к совершенно новому типу передач, использующих мощь телевизионной сети как противовес политической власти. Содержание было разным, но основная идея заключалась в том, чтобы дать возможность высказаться людям, которых больше нигде нельзя услышать. Возможно, самым известным стал Мило Радулович, офицер вооруженных сил США, который подвергся преследованиям во время «охоты на ведьм», развязанной сенатором Джо Маккарти против коммунистов. Задуманная в духе крестового похода, который восходит по меньшей мере к Эптону Синклеру[66], программа определенно не являлась революционным прорывом, с точки зрения журналистов и СМИ в целом. Однако это было новое слово в сетевом телевидении, и оно полностью изменило его облик. В конце концов Френдли оставил сети и стал основателем и защитником общественного вещания. К концу 1960 г. он оказался в первых рядах вместе со Смитом и другими проповедниками кабельного ТВ{293}.

И Смит, и Френдли жили в американском городе, отчаянно нуждавшемся в кабеле, — речь о Нью-Йорке, или, точнее, о Манхэттене. Подобно населению гористых районов Пенсильвании, манхэттенцы были зажаты в расщелинах небоскребов и с трудом получали ТВ-сигнал. Поэтому кабельные операторы нашли там практически готовый рынок. Не зная, чью сторону принять, мэр Джон Линдсей в 1967 г. поставил Фреда Френдли во главе нью-йоркской комиссии по изучению кабельного телевидения{294}.

Взгляды Френдли на потенциал кабеля были чуть более реалистичны, чем идеи Смита. К тому времени он

потратил уже 10 лет, пытаясь создать общественное телевидение как альтернативу сетям, так что в кабеле он увидел еще одну возможность достичь своей цели. Его представление было не дивным миром Смита, где правит абсолютно открытый доступ к безграничному разнообразию информации, а скорее прагматичным способом сгладить относительно узкий выбор. Как он описал эту проблему в The Saturday Review:

> Нас терзает не засилье Бринклеев с Кронкайтами[67], не руководство вещательных сетей, поддерживающее Никсона, и не тайный сговор белых шовинистов у руля телеканалов, которые не пускают меньшинства в лучшее эфирное время (хотя такие есть). Главной сдерживающей и губительной силой скорее является абсурдный дефицит эфирного времени{295}.

Имея в распоряжении всего три телеканала, продюсеры должны были принимать непростые решения по вопросам вещания, как, например, в 1964 г., когда они столкнулись с выбором между суперпопулярным сериалом «I Love Lucy» («Я люблю Люси») и слушаниями в Конгрессе по поводу вьетнамской войны. В представлении Френдли общественное телевидение было свободно от коммерческих соображений и, таким образом, всегда открыто для альтернативного контента. В кабельном ТВ он увидел тот же потенциал и даже больше: огромный, широкий канал, где можно воздать должное интересам общества в отношении любых вопросов, благодаря чему вся нация стала бы сильнее.

Френдли разглядел новую реальность века массовой информации: сконцентрированный канал коммуникаций мог сузить поле общественных дискуссий.

Парадоксально звучит, однако новые возможности, облегчающие распространение информации, могут обернуться не большей, а меньшей свободой слова. В конце концов, канал коммуникаций — это буквально то, что стоит между говорящим и потенциальным слушателем. Он может способствовать свободе слова, только если доступен. А если он становится способом получения информации для большинства людей, то это может существенно ограничить свободу слова, поскольку такой канал окажется — произойдет ли это по злому намерению или просто как побочный эффект — вершителем судеб, определяющим, кто будет услышан. Френдли считал, что именно поэтому дефицит телеканалов вылился в полный контроль «главного рубильника» над свободой слова, и таким образом возникла «автократия, где маленькая группа граждан более равна, чем все остальные».

Основываясь на этих рассуждениях, Френдли развил свою точку зрения на то, как кабельное телевидение может исцелить пороки общества, включая тактику предвыборной борьбы: по его мнению, телевидение «исказило демократию высокой стоимостью предвыборных кампаний». Ральф Смит питал такие же надежды, предсказывая, что «кабельное ТВ может пресечь и исправить угрожающие явления в американской предвыборной гонке». Оба они разделяли мнение, что кабель может просто открыть дополнительный канал исключительно для выступлений политиков. Если им не придется тратить деньги на эфирное время, чтобы просто быть услышанными, вероятно, все политические деятели смогут на равных конкурировать на этом рынке идей.

Фонд Альфреда Слоуна, благотворительная организация, основанная в 1934 г. бывшим главой General Motors, также влилась в дискуссию о кабельном ТВ и пошла еще дальше, чем Френдли со Смитом, — она

заговорила о будущем, где сосуществуют как открытые, так и ангажированные кабельные каналы. Фонд допускал, что это будет дорого стоить, но второй тип каналов, рассуждали там, мог быть «необычайно ценным инструментом сбора денежных средств и, скорее всего, хорошо бы окупился»[296]. Говоря о концепции новостного канала, который тоже мог использоваться в таких кампаниях, фонд, похоже, предчувствовал ту гениальную мысль, которая породила Fox News. Но по-прежнему идут горячие споры о влиянии этих коммерческих каналов: исправили они или усугубили то, что Френдли называл «искажением демократии».

Вот такие великие надежды возлагались на кабельное телевидение. Однако мечтатели не забывали и об опасностях. Если кабелю суждено выбраться из-под пяты вещательных сетей, он сам не должен стать таким же чудовищем. Кроме того, его сторонники настаивали на некой форме регуляции обязанностей перед обществом. Неясно, что конкретно это означало, но здесь видна озабоченность тем, чтобы кабель передавал информацию беспристрастно и был обязан служить обществу. Из всех проповедников кабельного телевидения Френдли отличался наибольшим цинизмом в отношении возможных неудач. Он весьма проницательно написал: «Без регуляции на место нынешней монополии может прийти новая Вавилонская башня, где полсотни голосов надрываются в общей какофонии, стремясь привлечь к себе как можно больше зрителей». Ему было ясно, что кабель может стать как доброй, так и злой силой — в последнем случае, предсказал он, это будет «ослабляющая и разрушающая сила, которая однажды заставит нас оглянуться на 60-е гг. как на золотой век».

Пока Френдли, Смит и другие герои кабеля мужественно сражались за него, настоящий белый рыцарь оставался в Белом доме никем не замеченным — имеется в виду Клэй Уайтхед. Когда ему было 32 года, ему предложили возглавить новое Управление по телекоммуникационной политике, в котором, сотрудничая с теперь уже не такой враждебной Федеральной комиссией по связи, Уайтхед продолжил выступать с инициативами, чтобы избавить кабельное телевидение от оков.

Первой из таких инициатив стало создание Комитета по кабельному ТВ — правительственного органа, которому предстояло решать будущее кабельной отрасли. Что более неожиданно, взгляды администрации Никсона на кабель оказались в чем-то такими же идеалистичными, как и у Френдли и Ральфа Ли Смита. Для начала администрация хотела снять нормативные блоки, наложенные на новую отрасль. В то же время она предложила четко разделять владение кабельными линиями и власть над эфиром. Кабельный оператор мог получить контроль лишь над программами одного или двух каналов. Остальные отводились для общественного эфира, и их мог арендовать кто угодно. Эту схему администрация Никсона назвала своим «разделительным курсом»[297].

Невозможно не восхищаться радикализмом этой стратегии Никсона. И в освобождении кабельной индустрии от географических ограничений, и в отказе давать власть над эфиром как самим операторам, так и федеральному правительству администрация Никсона проявила радикальные либертарианские идеи, которые трудно было ассоциировать с Белым домом, склонным шпионить за своими врагами. Нельзя вычислить это наверняка. Возможно, позиция Комитета на самом деле принадлежала Клэю Уайтхеду, который, поддерживая

курс дерегулирования, был склонен рассматривать кабельных операторов и правительство как равные угрозы свободе слова. Эта бдительность по отношению к корпоративной власти также легла в основу его самой знаменитой инициативы — так называемой политики открытого неба, которая разрешала любой соответствующей компании запустить спутник. Этот технологический сдвиг откроет широкие перспективы не только для кабельного ТВ, но и, как мы увидим, для междугородней и международной телефонной связи[68].

И все же нельзя не заметить непосредственную и личную мотивацию президента Никсона выручить кабельную отрасль. Информационная атмосфера все сильнее нагнеталась его предполагаемыми врагами — сетями, сообщающими о войне во Вьетнаме и Уотергейте, — и он распознал в кабельном телевидении естественного хищника. Президент успел немало поразмышлять на тему того, как вывести из строя сети с их отделами новостей. От его неустанно работающего ума вряд ли могла укрыться логика такого решения — предоставить кабелю новые свободы. Итак, каким бы невероятным это ни казалось, именно президенту, известному своим недоброжелательным отношением к журналистам, мы отчасти обязаны одной из крупнейших либерализаций СМИ в послевоенный период и за развитие кабельной отрасли. А ведь его генеральному прокурору принадлежит скандально известное предупреждение в адрес редактора The Washington Post о том, что «она очень сильно пожалеет», если Роберт Вудворд и Карл Бернстайн не прекратят бурное расследование. По иронии судьбы, спустя семь месяцев после выхода так называемого отчета Уайтхеда, подготовленного Комитетом, Никсон ушел в отставку{298}.

Администрация поменялась, но курс остался прежним. Вплоть до 1980-х гг. правительства Форда, а затем и Картера продолжали то, что начал Никсон. Правило, обязывающее создавать местные программы, было заменено на гораздо менее обременительное условие выделения каналов «общественного доступа». В конце концов в качестве подачки вещательным сетям Белый дом также принял меры к тому, чтобы на кабельное телевидение распространялись авторские права. Таким образом, к концу 1970-х гг. кабельный эксперимент находился в самом разгаре. Однако вопрос о его исходе оставался открытым.

Глава 14
Разбитая Bell

Клэй Уайтхед, властитель телекоммуникаций при Никсоне, в 1974 г. стал первым правительственным чиновником, который открыто призывал положить конец монополии Bell. Всего лишь за месяц до отставки Никсона он заявил: «Если потенциальный монополист [AT&T] или общество не могут указать на особые соображения в сфере национальных интересов, которые бы оправдали монополию, она должна быть запрещена. Следует проследить за исполнением антимонопольного законодательства, чтобы в правовых механизмах не нашлось лазейки для тех, кто стремится избежать конкуренции»[299].

Для AT&T подобные заявления из Белого дома стали громом среди ясного неба, ведь компания долгое время дружила с федеральным правительством. И тем не менее в конце 1960-х гг., когда все вокруг менялось, администрация Никсона и Федеральная комиссия по связи стали сомневаться в преимуществах монополии Bell. Комиссия и вовсе начала поддерживать радикальное мнение, будто толика конкуренции не только оправданна (технически и стратегически), но также может помочь повышению эффективности телефонной системы (подобные рассуждения применялись для кабельной отрасли). Разворачивались идеологическое переосмысление и смена парадигмы: мало-помалу установка Теодора Вейла на централизованную монополию уступала место новым взглядам, ориентированным на децентрализацию. А к 1970-м гг. и Белый дом, и Федеральная комиссия по связи взяли в оборот такие термины, как «конкуренция»

и «отмена регулирования», вместо прежнего «регулируемая монополия».

Сказать, что в 1970-х гг. AT&T не приняла новую парадигму, было бы слишком мягко. Новый глава компании Джон Дебаттс выступил с речью, от которой веяло 1916 годом: «В экономике бывают сектора, где стране лучше служит модель сотрудничества, а не модель конкуренции. Пришло время прекратить дальнейшие эксперименты в экономике». Это десятилетие он провел, делая все, что было во власти AT&T, дабы повернуть реку вспять, обратно к единственной монополии и к снижению конкуренции, вопреки всему. Он был ярым приверженцем Bell — можно сказать, хрестоматийный пример. Журнал People писал, что это «человек, верный одной компании и гордящийся этим» и что он «хранит воспоминания о тех днях, когда слова о монополии Bell произносились с гордостью». По словам Стива Колла, «священная миссия системы Bell перед обществом укоренилась не только в его уме, но и в его сердце». Противостояние AT&T и течения истории привело ко второму великому раздроблению XX в. в сфере телекоммуникаций{300}.

Комиссия принимается за AT&T

Проблемы начались с того, что Федеральная комиссия по связи, все более убеждаясь, что в телефонную отрасль нужно привнести соревновательный элемент, начала думать: было бы хорошей идеей создать несколько небольших «очагов» фактически конкуренции, при этом оставив монополию Bell в целости и сохранности. Пожалуй, эти планы звучат весьма умеренно, однако AT&T отреагировала отчаянным сопротивлением. В ее понимании, уступить даже сантиметр означало сдать все позиции, и поэтому она упрямо настаивала, что только ей одной следует

держать под контролем все аспекты телефонного бизнеса. Повторяя негодование Теодора Вейла по поводу «бесполезной, расточительной конкуренции», Bell доказывала, что даже тень ее породит хаос. Судья Ричард Познер, консультант AT&T в 1970-е гг., описал закоснелое убеждение, что «никому не должно быть позволено подключаться к сети». В особенности это относилось к подключениям со стороны MCI — объекта особой ненависти AT&T, а также к присоединению различного оборудования самими клиентами (никаких «посторонних устройств»). Это была монолитная линия обороны: «ни шагу назад», как сказал Сталин, когда немцы подошли к Сталинграду. В ходатайстве, поданном в комиссию в 1968 г., Bell повторила свои аргументы, пусть и не так выразительно: «Поскольку телефонные компании несут ответственность за организацию, работу и совершенствование телефонной системы, они должны обладать полным контролем над качеством, установкой и обслуживанием всех компонентов системы, для того чтобы по-настоящему выполнять свои обязательства»[301].

Комиссия продолжила свой курс и создала три основных «очага» конкуренции: услуги дальней связи, вспомогательные детали (или «домашнее клиентское оборудование») и услуги по «обработке данных». Давайте рассмотрим их поподробнее.

Компания, известная нам под именем AT&T, появилась в 1885 г. как фирма, предоставляющая услуги дальней связи. Лишь позднее она стала головной для всей империи Bell. AT&T долгое время считала линии дальней связи бриллиантом в своей короне. И в самом деле, дальняя связь играла ключевую роль в ее господстве — это ведь самое сердце концепции «универсального обслуживания» Bell. Компания установила завышенные цены на междугородние звонки, чтобы на эти деньги обслуживать отдаленные регионы.

Такие образом она совершала благое дело согласно своей миссии и при этом не несла убытки.

Как мы помним, линии дальней связи были настолько важны, что в начале 1900-х гг. Дж. Морган с помощью своих финансовых рычагов перекрыл инвестиции в любые альтернативные сети. В свою очередь, отказ доступа к линиям дальней связи стал инструментом борьбы в кампании против Независимых в 1910-х гг. И к концу 1960-х в стране по-прежнему существовала одна-единственная сеть дальней связи — она была визитной карточкой Bell.

И вдруг совершенно неожиданно Федеральная комиссия по связи — старинный союзник AT&T в деле подавления конкуренции — перешла в стан врага. Выскочка под названием Microwave Communications Inc. (MCI), основанная в 1963 г., вознамерилась использовать радиовышки, чтобы предоставлять более дешевые услуги частной телефонии для корпоративных клиентов между Чикаго и Сент-Луисом. Разумеется, AT&T относилась к MCI высокомерно, считая ее деятельность ненужной, низкосортной и представляющей угрозу для системы универсального обслуживания. Как говорили в Bell, MCI просто «снимала сливки» с самых прибыльных услуг (дальняя связь для корпоративных клиентов), не беря на себя обязательств по предоставлению базовых услуг. Не стоит забывать, что верность своему общественному долгу была заложена в ДНК этой компании наравне с правом на монополию. Тем не менее, к пущему негодованию AT&T, Федеральная комиссия по связи дала MCI зеленый свет, на целое поколение сделав ее самой большой палкой в колесах системы Bell[302].

Второй очаг конкуренции заключался в приспособлениях, которые подсоединялись к телефонным линиям («посторонние устройства» или «домашнее клиентское оборудование»). Функционально эти приспособления оказались куда более

продвинутыми, чем Hush-A-Phone, с которым боролась Bell в 1950-х гг. Первый прецедент имел место в 1968 г. — комиссия приказала Bell разрешить присоединение Carterfone — устройства, соединяющего мобильную радиосвязь с телефоном Bell[70]. Основываясь на этом деле, комиссия пошла дальше и сформулировала простое, но совершенно необходимое условие — наличие в телефонах знакомого нам разъема RJ-11. Скорее всего, вы использовали его триста раз, даже не подозревая, в каком трудном бою он был завоеван. Благодаря этому модульному разъему отпала необходимость в вызове специалиста из Bell, чтобы подключить аппарат к телефонной линии. И что более важно, он позволил любому изобретателю — абсолютно каждому — придумывать штуки, которые можно с пользой подключить к телефонной линии{303}.

Этот телефонный разъем и решение по делу Carterfone позволили свободно продавать такие устройства, как факсы и телефонные аппараты других фирм (не Bell), по конкурентным ценам. Благодаря им стал возможным взлет Денниса Хейса, компьютерщика-энтузиаста (на профессиональном жаргоне — гика), который в 1977 г. создал первый модулятор-демодулятор, или модем, сконструированный для потребительского использования и доступный по цене, — так называемый модем Хейса. Таким образом, он создал первое устройство для пользователей, которое позволило персональным компьютерам общаться между собой. Здесь можно разглядеть первую взаимосвязь между отказом от федерального регулирования в 1970-х гг. и рождением массового интернета{304}.

Третий очаг конкуренции, созданный комиссией, наиболее расплывчатый, но не менее важный. В 1971 г. комиссия ввела правило, запрещавшее AT&T напрямую выходить на рынок «обработки данных» или «онлайн-услуг» — предвестие того, что мы сегодня называем

интернет-услугами, хотя в то время это обычно означало доступ к более мощному удаленному компьютеру для работы с большими объемами числовых задач. Комиссия решила, что этот рынок нужно оставить для других компаний, хотя AT&T было позволено работать на нем опосредованно — через дочернее предприятие. В качестве причины называлось опасение, что если AT&T получит прямой доступ к рынку, то она тут же уничтожит любых конкурентов и колонизирует рынок сама. Итак, подобно хищной рыбе, которую держат в отдельном аквариуме, AT&T была намеренно отстранена от освоения онлайн-услуг и отрасли обработки данных[305].

Проще говоря, по какому-то удивительному и неожиданному наитию Федеральная комиссия по связи огородила поле для компьютерных онлайн-услуг, засеяла его, удобрила и через несколько лет установила свод правил под названием «О компьютерных вопросах». Это был сложный документ, предназначенный для того, чтобы не дать AT&T задавить молодые фирмы, а также для того, чтобы обеспечить развитие компьютерных онлайн-услуг без регулирования. И вот что в этом деле особенно важно для истории телекоммуникаций и для нашего повествования: молодая отрасль, которую защищала комиссия в 1970-х гг., впоследствии выросла в таких игроков рынка, как America Online, Compuserve и другие сетевые компании, предоставляющие инфраструктурные услуги. Пусть эти имена сегодня звучат не так величественно, как в прошлом, однако в 1990-х гг. именно они распространили сетевые услуги и интернет среди простых американцев. Коротко говоря, приняв эти далекие и в основном позабытые сегодня меры, Федеральная комиссия по связи фактически стала второй матерью интернет-компаниям, которые позднее свергли традиционные отрасли СМИ и информационные империи, преобразовав всю страну.

На пути к раздроблению

В 1970-х гг. комиссия считала себя заботливым садовником, ухаживающим за садом молодых многообещающих компаний. Однако в глазах AT&T это было кишащее паразитами болото, которое необходимо осушить. Компания была более чем огорчена тем, что правительство поощряет конкуренцию, — ее обуял гнев, и, как и в прошлом, она была готова на все, чтобы положить этому конец. Мобилизовав усилия, глава AT&T Дебаттс в 1976 г. послал своих сторонников в Конгресс с документом, который отрицал все, что старалась делать комиссия. Например, там содержалось утверждение, что компания MCI попросту незаконна, поскольку угрожает универсальному обслуживанию, а также атака на Carterfone и даже на Hush-A-Phone. Когда и эта попытка провалилась, AT&T вернулась к испытанной тактике: она развернула против конкурентов промышленную войну{306}.

По сути, действия AT&T в конце 1970-х гг. можно иносказательно назвать «гражданским неповиновением». Несмотря на то что Федеральная комиссия по связи стимулировала появление новых телекоммуникационных фирм, AT&T заготовила для них ловушки, да такие, чтобы они навсегда пожалели о своем решении. Именно эта месть, а вовсе не монополия сама по себе в конце концов заставила Министерство юстиции, терпение которого испытывали достаточно долго, заняться восстановлением справедливости. Компания была наказана за злоупотребление особой властью. В этом смысле конкуренты Bell сыграли роль красного плаща, которым тореадор дразнит и злит быка, чтобы в конце концов заколоть его мечом.

Полная история раздробления AT&T весьма долгая и сложная — это было крупное событие, которое ни один историк не сможет должным образом описать в двух

словах. Для нас достаточно будет лишь нескольких штрихов. В течение 1970-х гг. AT&T придумывала одну за другой схемы, чтобы свести на нет результаты постановлений комиссии и уничтожить компании, которые кормились за ее счет. Например, в случае любых посторонних устройств (скажем, факсов) Bell выставляла требование, чтобы конкурент установил дополнение под названием «средство для защиты соединения». Якобы мера для «защиты» сети, на самом деле это был весьма прозрачный способ навязывания доплаты вместе с обременительным регламентом. Экономист и многолетний сотрудник Bell Джеральд Фаульхабер заявлял, что эта схема по сути принесла AT&T еще 8 лет монополии в данной сфере[307].

А самый большой камень за пазухой AT&T держала для MCI — выскочки, недостойной даже презрения и заслуживающей самых крутых мер из репертуара ранней Bell. Кампания, направленная против MCI, являлась многоступенчатой и скрытой, поэтому ее нелегко представить в целом. В сферах, где MCI имела сильные позиции, AT&T использовала проверенную тактику искусственного занижения цен, стремясь выдавить ее и прочих конкурентов с рынка. Когда суд предписал AT&T допустить MCI к местным линиям связи, Bell начала периодически учинять диверсии. Вот одно из свидетельств с другой стороны баррикад: «В пятницу днем AT&T отключила линии MCI между Нью-Йорком и Вашингтоном. Без всякого предупреждения канал связи в крупном вашингтонском универмаге заглох. Другие корпоративные клиенты были также отключены». Подобные случаи разочаровывали клиентов MCI, но, к несчастью для Bell, они также обеспечили юристов антимонопольного отдела Министерства юстиции огромным количеством доказательств того, что Bell злоупотребляет положением монополии[308].

Хотя дело было закончено уже при Рейгане, намерение раздробить Bell, как мы видим, зародилось именно в администрации Никсона — а конкретно в Министерстве юстиции и в Управлении по технологической политике под руководством Клэя Уайтхеда. И он, и его единомышленники считали, что телефонная система больше не должна быть монополией и что вся страна выиграет от разделения AT&T. Мы не знаем, что думал об этом президент Никсон, — хотя, возможно, как трагический одиночка, он видел в ней лишь часть элиты, которую ненавидел.

Как и все антимонопольные судебные процессы, дело Bell тянулось бесконечно до того времени, как в 1978 г. его принял судья Гарольд Грин. Поначалу самые авторитетные наблюдатели считали немыслимым, чтобы тяжба закончилась раздроблением компании. Знающие люди предполагали, что комиссия жестко надавит на Bell или заставит продать Bell Labs. Но чтобы допустить полное раздробление национального телефонного оператора, который обслуживал всю страну по высочайшим стандартам с 1921 г.? Глава AT&T Дебаттс в 1974 г. ясно дал понять, что считает такой вариант попросту нереальным. Он высказал сомнение в том, что «судья может принять решение, разделяющее систему Bell на части, последствием чего станет неизбежный рост цен и падение качества».

Но, к несчастью для Дебаттса и AT&T, при Рейгане идея конкуренции и дерегулирования стала еще более популярной, чем при Никсоне. В тех условиях упрямое отрицание любых вариантов, кроме монополии, выглядело просто кощунством. Шли годы, и Америка все дальше продвигалась на новом этапе развития. Однако защита Bell продолжала стоять на позициях Вейла образца 1916 г.: конкуренция плоха, монополия хороша, соперники просто «снимают сливки» с рынка, а AT&T должна полностью контролировать телефонную связь. С

течением времени эти аргументы безвозвратно утратили убедительность.

Федеральная комиссия по связи действительно когда-то соглашалась со всеми этими идеями. Но времена меняются, а вместе с ними и правовая обстановка. Как выразился федеральный окружной судья Гарольд Грин, руководивший процессом на момент распада Bell, «AT&T обязана подчиняться нынешнему курсу комиссии, а не предыдущим, пусть они были и благоприятнее для нее»{309}.

В какой-то момент — трудно сказать, когда именно, — AT&T наконец-то начала понимать, что ей угрожает смертельная опасность. Некоторые считают, что это случилось после того, как судья Грин резко отверг 500-страничное ходатайство об отклонении иска, поданное компанией[71]. А возможно, и раньше. Джон Дебаттс, самый преданный глава Bell за всю историю компании, ушел в отставку в 1979 г. — по некоторым данным, именно потому, что осознал неизбежность раздробления, в то время как отделение даже одной части Bell было для него невыносимо. Дебаттс умер спустя два года после распада компании, и все это время он относился к данному событию не иначе как к великой трагедии. «Вплоть до самой смерти, — гласил его некролог в The New York Times, — он горячо верил в телефонную систему Bell».

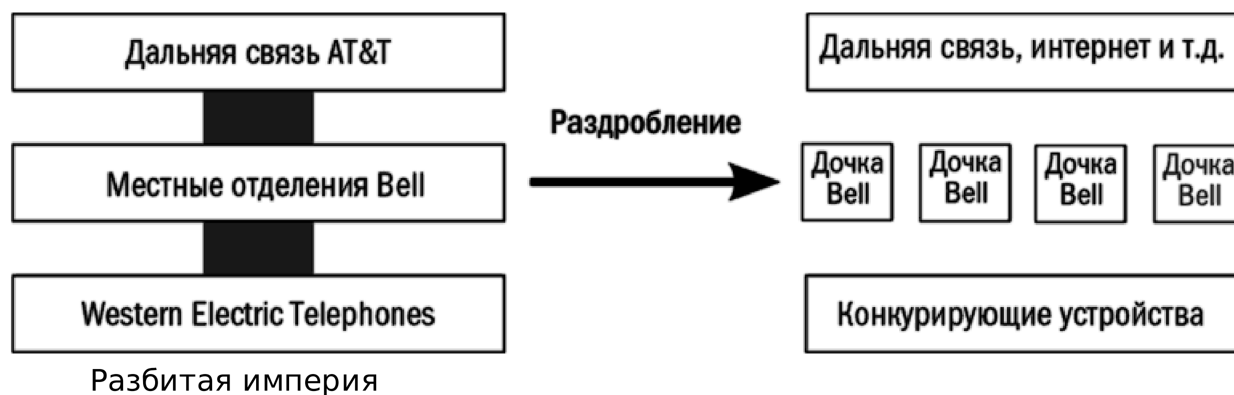
Что бы ни послужило поводом, остается весьма удивительной та готовность и стремительность, с которой Bell — при новом главе Чарли Брауне — пошла на уступки, как только допустила возможность поражения{310}. С судьей было достигнуто компромиссное решение, по которому крупнейшая компания в истории телекоммуникаций согласилась пройти через процедуру разделения на 8 частей. Это был не просто нагоняй и даже не постепенное ограничение власти — AT&T оказалась изрезана вдоль и

поперек. Компания держалась за услуги дальней связи, Bell Labs и Western Electric, за своего производителя оборудования. Но из ее организма были вырезаны семь отдельных региональных компаний — местные монополисты обрели теперь статус независимых фирм. Однако, поскольку все эти так называемые дочки Bell (Baby Bells) фактически продолжали доминировать на местных рынках, каждая из них оказалась в клетке правовых ограничений, усиленных и ужесточенных Федеральной комиссией по связи. Их обязали принимать соединения от любых игроков на рынке услуг дальней связи (а не только от их бывшей головной компании), к тому же выход в другие отрасли, такие как онлайн-услуги и кабельное ТВ, им был демонстративно закрыт.

Заметим, что AT&T все же попыталась оспорить свое собственное соглашение в суде. Но судья Грин был теперь тверд как скала. Решение, которое он вынес, достойно самогó Турмана Арнольда — легендарного борца с монополиями. «Нашей экономической и политической системе противоречит ситуация, когда такая ключевая отрасль находится под контролем одной компании», — постановил Грин. США терпели и даже поддерживали монополию в самой важной сфере почти 70 лет, но теперь ситуация изменилась.

Именно Чарли Брауну, последнему руководителю объединенной AT&T, в 1984 г. выпало объявить всему миру о распаде величайшей империи в области коммуникаций. Браун старался сохранить оптимизм, хотя по сути это были похороны корпорации. В тот же самый день он решил представить новый логотип AT&T — опоясанный полосами земной шар вместо прежнего изображения колокола[72], который долгие годы символизировал свободу компании, фактически не имевшую границ, а также имя основателя. «Сегодняшний день знаменует конец организации — 107-летней системы Bell, — объявил Браун, — и начало

новой эры в сфере телекоммуникаций в этой стране». С этим утверждением не мог поспорить ни один противник Bell{311}.



Разбитая империя

Дебаттс и старая гвардия Bell оказались правы насчет краткосрочных последствий распада. Американцы, утомленные и сбитые с толку многолетним преследованием самой надежной корпорации в стране[73], внезапно столкнулись с резкими переменами. Телефонные счета раздулись и стали гораздо сложнее из-за всевозможных таинственных доплат и сборов. (Даже сама Bell не представляла, насколько сильно дотировались убыточные рынки по всей стране!) Лишь через несколько лет эти проблемы были сглажены плодами инноваций. С другой стороны, когда инновационный процесс, сдерживаемый Bell, все же развернулся, то он принес не горстку изобретений, а целый вал — в компьютерах, телефонной связи, сетях и во всем остальном, что входило в информационную экономику последние 30 лет.

Всегда предпочтительнее, чтобы Цикл развивался в собственном ритме. Пример решения по делу Paramount и расформирование Bell — это истории того, сколько негативных и неприглядных явлений необходимо пережить, пока наконец не проявятся достоинства открытого рынка. Конечно, монополия справляется с делом, для которого предназначена, с неоспоримой

эффективностью, будь то производство определенного типа фильмов или предоставление универсального телефонного обслуживания. Но есть одна вещь, в которой такие превосходно отлаженные машины бессильны. Это запуск процесса созидательного разрушения, переворачивающий всю отрасль и в итоге умножающий продуктивность и ценность. А там, где главным ресурсом является информация, феномен многократного усиления неисчислимо велик. При всем уважении к Теодору Вейлу нельзя ожидать от какой бы то ни было корпоративной структуры, что она сможет заботиться о всеобщем экономическом благе. Этой цели всегда будут служить «подрывные» новаторы, какие бы неудобства они ни приносили.

Глава 15
Эсперанто для компьютеров

Еще учась в гимназии города Белосток Российской империи[74], Людвик Лазарь Заменгоф в свободное время занимался созданием нового языка. Он усердно работал над ним несколько лет и в 1887 г., когда ему было 26, опубликовал небольшую книжку под названием Lingvo internacia. Antaŭparolo kaj plena lernolibro («Международный язык: предисловие и полный учебник»). Книга была подписана именем Doktoro Esperanto — на языке, который изобрел Заменгоф, это буквально значило «Доктор Надеющийся»{312}.

Идея Заменгофа о всеобщем международном языке была весьма неординарной. Однако ее реализация оказалась слабой, поэтому благородные стремления Заменгофа часто забываются. На самом деле он хотел устранить причину национализма, который считал проклятием человечества. Если бы каждый человек владел вторым — общим — языком, то, по мнению Заменгофа, «непреодолимая стена, разъединяющая народы и культуры, тут же рассыпалась бы в пыль, и весь мир стал бы одной семьей»{313}. Порой казалось, что эсперанто начинает приобретать популярность — например, в 1911 г. Республика Китай рассматривала возможность принять его в качестве государственного языка. Однако изобретение Заменгофа так и не стало средством международного общения{314}. Тем не менее сегодня мы живем в мире, где мечта о всеобщем наречии — пусть и не для людей, как надеялся Заменгоф, а для аппаратов, — стала реальностью. Название этого языка вовсе не поэтично — «интернет-протокол», или протокол TCP/IP. Однако, с точки зрения

пользователей компьютеров, ему удалось то, чего не достиг эсперанто.

После того как к середине 1970-х гг. Ликлайдер впервые объявил о межгалактической сети, коммуникативная функция компьютеров действительно реализовалась в простейшей сети, известной как ARPANET. Это была экспериментальная сеть, соединявшая университетские и правительственные компьютеры по линиям связи, арендованным у AT&T. Конечно, ARPANET нельзя было назвать всемирной — такой, которая, в представлении Ликлайдера, могла бы объединять любые существующие сети. Чтобы реализовать эту задачу и построить настоящую всемирную компьютерную сеть, нужен был всемирный язык — эсперанто для компьютеров. В 1973 г. эта проблема встала перед двумя молодыми аспирантами, которые занимались вычислительной техникой. Их звали Винт Сёрф и Роберт Кан.

Памятным вечером 2008 г., находясь в небольшом конференц-зале Google, где имеется доска для записей, я спросил Винта Сёрфа, какую именно задачу он пытался решить, создавая интернет-протокол[315]. Ответ удивил меня. Сёрф объяснил, что они с Каном видели своей целью создание вполне конкретного приспособления, а отнюдь не имели в виду какой-то великий проект. Работая на линиях связи от правительства, а также арендованных у AT&T, ARPANET была в то время всего лишь одной из трех разрабатываемых сетей пакетной коммутации. Две другие являлись частными и поддерживали спутниковую и радиосвязь. Сёрф и Кан пытались придумать какой-то способ, чтобы эти сети сообщались между собой. Такова была насущная необходимость «межсетевого взаимодействия» (*англ.* internetwork) — сеть между сетями.

Таким образом, интернет не возник в готовом виде из некоего грандиозного замысла, подобно Афине, вышедшей из головы Зевса. Нет — инженеры искали конкретное техническое решение. Результат, конечно, получился остроумным и оригинальным, но его подлинная важность стала очевидна не сразу. Сёрф рассказал, что открытая структура интернета была необходима из-за технических особенностей стоявшей перед ним задачи: «Во многом мы были вынуждены сделать ее такой».

Создатели интернета, главным образом ученые, работавшие как в правительственных, так и в негосударственных структурах, не обладали властью и амбициями для того, чтобы основать информационную империю. В то время провода принадлежали AT&T, а компьютерный мир представлял собой пеструю карту раздробленных княжеств, основанных на гигантских ЭВМ, каждая из которых имела свои собственные протоколы и системы. Сейчас, как и тогда, слишком многие упускают из виду главную особенность интернета: он работает на инфраструктуре, не принадлежащей пользователям. Владельцем всегда является кто-то другой, и в 1970-х гг. этим другим была преимущественно AT&T[316].

Создавать интернет пришлось с учетом этого фундаментального ограничения. Выбора не оставалось: даже государственное финансирование не помогло бы построить альтернативную инфраструктуру, охватывающую весь мир подобно Bell, которая потратила на это многие десятилетия и несчетные миллиарды. Соответственно, сеть с самого начала зависела от мощи и самовластия владельцев. Она была создана, чтобы соединить человеческие умы, но на этом контроль за работой сети кончался. Равенство, рожденное необходимостью, останется неизменным

многие годы спустя, когда сеть вырастет и сможет вобрать в себя всех.

Гениальная идея основной сети, соединяющей остальные, заключалась в «инкапсуляции». Как сказал Сёрф, «мы считали это конвертами». Инкапсуляция означает упаковку информации из локальных сетей в этакий «конверт», который объединенная сеть сможет распознать и переправить дальше. Это можно сравнить с почтовыми службами разных государств, которые договорились писать названия стран по-английски, даже если местный адрес — на японском или хинди. То, что со временем станет известно как TCP (протокол управления передачей данных, *англ*. Transmission Control Protocol), по сути, является стандартом размера и скорости пакетов данных. То есть Сёрф и Кан обеспечили пользователей компьютеров универсальным языком, который работает во всех сетях[317].

С практической точки зрения эта инновация позволила интернету функционировать на любой инфраструктуре и поддерживать любые программы, поскольку пакеты данных могут путешествовать по всевозможным проводам и радиочастотам, даже если те принадлежат таким фанатикам контроля, как AT&T. Это было поистине уникальное явление в истории человечества: электронная информационная сеть, независимая от физической инфраструктуры, на которой она работает. Изобретение инкапсуляции также обусловило знаменитую «многоуровневую» структуру интернета. Коммуникационные функции в ней обособлены, что позволяет сети работать с многообразными техническими стандартами различных устройств, каналов информации и программ. Но опять же, эта идея родилась не из чьего-то замысла, а из практической необходимости соединять разные типы сетей.

Когда начинаешь размышлять над строением интернета, невольно поражаешься, до какой степени он похож на прочие децентрализованные системы, такие как, например, федеративная система США. Когда-то у отцов-основателей[75] не имелось другого выбора, кроме как принять тот факт, что отдельные штаты уже слишком сильны и развиты и не отдадут львиную долю своей власти центральному правительству. Таким образом, первые две конституции были ограничены (а по сути, полностью обусловлены) настоятельной необходимостью сохранить права штатов — ради того чтобы получить их поддержку. Аналогично создатели интернета были вынуждены изобрести протокол с расчетом на множество сетей, которые им почти не подчинялись.

Разрабатывая интернет-протокол, Сёрф и Кан следовали принципу, который был полной противоположностью установке Вейла: «Одна система, одна стратегия, универсальное обслуживание». AT&T в 1910-х гг. унифицировала американскую связь и навязала буквально всем своим клиентам одинаковые телефоны. Однако Сёрф, Кан и другие создатели интернета исповедовали принцип терпимости к различиям. Их система признавала и принимала автономность членов сети. Собственно говоря, вряд ли у кого-нибудь получилось бы повторить подвиг Bell 50-летней давности — даже если бы речь шла о таком же гиганте. Дело в том, что в 1960-х гг. очарование систем с централизованным планированием постепенно увядало и вскоре кануло в Лету, подобно рубашкам с короткими рукавами.

Децентрализация

Экономист Джон Мейнард Кейнс однажды сказал: «Когда меняются факты, я меняю свою точку зрения. А вы, сэр?»[{318}] Никакой поборник централизованного планирования, пройдя через фашистские и советские эксперименты, не может игнорировать тот факт, что регулируемая экономика имеет свои ограничения. Те самые идеи, что так воодушевляли Генри Форда и Теодора Вейла, в сфере политики привели к власти Гитлера и Сталина. Поэтому естественным явлением в эпоху холодной войны стало всеобщее отрицание логики централизации.

Самым сильным критиком не только централизованного планирования, но и ложных рассуждений в духе тейлоризма, лежащих в его основе, стал австрийский экономист Фридрих Хайек, автор книги «Дорога к рабству». Его боготворят либертарианцы за то, что он горячо критиковал не только вмешательство государства в дела граждан (в форме социализма), но и централизованное планирование в целом[{319}]. По большому счету, его выводы об опасностях централизации в социализме справедливы и для гипертрофированной власти корпоративных монополистов.

До определенного момента Хайек соглашается с убеждениями Вейла и советскими принципами: в идеале планирование позволяет избежать бессмысленного дублирования, которое неизбежно возникает при децентрализованном принятии решений. Скажем, две заправки на одной улице — это определенно излишняя трата ресурсов. И с этой точки зрения, как и настаивал Вейл, монополия эффективнее конкуренции[76].

Но, по мнению Хайека, имеется одна ловушка, которая не дала монополиям и всем централизованным системам реализовать преимущества данной модели. Это границы человеческих возможностей. Имея в

распоряжении идеально полные сведения, централизованное планирование превзошло бы все возможные системы. Однако ни один руководитель не в состоянии охватить всю относящуюся к делу информацию о местных, региональных и национальных процессах, чтобы на ее основе принять обоснованное и верное решение. Хайек пишет:

> *Если* у нас есть вся нужна информация, *если* мы можем исходить из конкретной системы предпочтений и *если* нам доступны полные данные по возможным мерам, дело остается лишь за логикой. Тем не менее общество сталкивается с *абсолютно другой* экономической проблемой. Информация, с которой начинаются расчеты, никогда не «дана» в масштабах всего общества одному человеку, делающему конечные выводы. И этого никогда не бывает[320].

Отрицание целесообразности централизованного планирования, начавшееся в 1960-х гг., свойственно не только консерваторам. Более того, самые яркие либеральные мыслители той эпохи заново открывали прелесть естественных, неорганизованных систем. Еще один австриец, политолог Леопольд Кор, в 1950-х гг. начал многолетнюю кампанию против империй, крупных стран и вообще идеи масштаба в любом проявлении. Он писал: «Похоже, что только одна причина стоит за всеми несчастьями общества: размер. Пусть эта идея выглядит упрощением, но нам будет легче принять ее, если подумать, что величина, или чрезмерная масштабность, означает гораздо больше, чем просто социальная проблема. Когда что-то идет не так, оно непомерно раздувается»[321].

Ученик Кора, экономист Э. Шумахер, в 1973 г. написал книгу Small is Beautiful: Economics As If People Mattered («Малое прекрасно: экономика, в которой люди имеют значение»), развивая концепцию «достаточности» и устойчивого развития[322]. Джейн Джекобс, великий теоретик городского планирования, выражает не меньшее презрение к централизации: она разделяет мнение Хайека, что в подобных системах по определению нет места гуманности и человеческой природе. В своей классической работе The Death and Life of Great American Cities («Смерть и жизнь больших американских городов») она опирается на тщательные непосредственные наблюдения, сделанные во время прогулок по городам и новым районам, для того чтобы понять, в чем заключались ошибки амбициозных проектировщиков вроде Роберта Мозеса[323]. Они не понимали и не уважали естественную логику городской среды — логику, которую можно ощутить, только бродя пешком.

Все эти мыслители выступали против больших размеров и считали, что важно со смирением осознавать неизбежность собственных заблуждений. Никто не может полностью осознать все реалии динамично развивающегося рынка, точно так же как никому не под силу взвесить настоящие последствия нового широкого потока машин через нью-йоркские районы Сохо и Вест-Виллидж, которые столетиями развивались в своем естественном ритме. Эти люди выступали против отжившей веры в человеческое совершенство, или, по выражению теоретика научного менеджмента Фредерика Тейлора, веры в «единственно правильный путь»[324]. Города, как и рынки, имеют непостижимую, уникальную логику, которую нелегко охватить человеческим умом, но которая заслуживает уважения.

В то время стало казаться, что эти рассуждения могут стать справедливыми и для информационных систем.

Хотя структура интернета появилась под давлением обстоятельств, в 1970-х — начале 1980-х гг. разработчики Всемирной сети начали замечать в этом положительные стороны. Чем дальше, тем больше они понимали, что нужно, чтобы она органично работала, развивалась и расширялась. В окончательную версию TCP-протокола Джон Постел[77], еще один основатель интернета, вставил следующий афоризм:

«Будь консервативен в том, что ты делаешь. Будь либерален в том, что ты принимаешь от других»{325}.

Может показаться странным, что такой философский, в чем-то даже духовный принцип встроен в каркас интернета. Но структура сети, как и любая структура, может быть представлена как воплощенная идеология. А интернет явно носил печать противостояния бытовавшему тогда культу масштаба. Вскоре после этого три профессора компьютерной науки — Дэвид Рид, Дэвид Кларк и Джером Зальцер — попытались объяснить, благодаря чему интернет стал таким влиятельным и ярким явлением. В своей программной статье 1984 г. End-To-End Arguments in System Design («Доводы в пользу сквозного принципа разработки систем») они доказывали: в децентрализованном принятии решений, когда власть передается пользователям сети («конечным пользователям»), изначально содержится огромный потенциал{326}. Сама же сеть («середина») должна быть, по их убеждению, как можно более непредвзятой и гибкой, чтобы служить конечным пользователям любыми мыслимыми способами[78].

Разве эти рассуждения, по сути, не являются компьютерной версией идей, которые отстаивали Хайек и Джекобс, Кор и Шумахер? Мы не можем точно сказать, что эти или какие-то еще мыслители были наставниками интернет-первопроходцев, однако нельзя отрицать, что такова была общая идейная атмосфера, и в ней жили как ученые-компьютерщики, так и все остальные. Будучи плодом эпохи, помимо прочего, негативно настроенной по отношению к централизованному планированию и центральной власти, интернет поистине стал символом своего времени.

В 1982 г. Винт Сёрф и его коллеги выпустили одно из немногих распоряжений, опираясь на ту ограниченную власть над своим детищем, которая у них все же имелась. «Кто не применяет TCP/IP, тот исключен из Сети»{327}. Именно с этого требования по-настоящему начался интернет, по мере того как к нему стали подключаться компьютеры по всему миру. Как и многие новинки, интернет первое время удивлял скорее концепцией, чем впечатляющей функциональностью. Но, как обычно, человеческий фактор изменил ситуацию, ведь присоединившиеся обнаружили, что могут писать письма и обсуждать разные вопросы с коллегами-компьютерщиками — первыми обитателями сети. Интернет 1980-х гг. был загадочной, волшебной территорией, словно тайное сообщество для избранных.

Что же представлял собой интернет в 1982 г.? Определенно, он ничем не напоминал сегодняшний. Не было ни World Wide Web (www), ни Yahoo! ни Facebook. Сеть была исключительно текстовой и могла передавать только словесные сообщения. А главное, она не являлась массовым каналом коммуникаций в нашем понимании. В то время она распространялась только на большие компьютеры в университетах и органах власти и работала главным образом на линиях связи,

арендованных у AT&T (в качестве дополнения в 1986 г. федеральное правительство начало прокладывать собственную физическую сеть NFSNET). Когда же концепция сети, соединяющей все сети, была готова, понадобилась другая революция, которая принесет ее людям. И эта трансформация — скорее промышленная, чем технологическая, — займет еще одно десятилетие. Для начала нужно сделать компьютер персональным.

Часть IV
Возрожденные без души

В этой части рассказывается о новом воплощении корпораций. Здесь мы увидим, как в последние два десятилетия XX в. поверженные титаны прошлого оправились после падения с трона. Кинематограф и вещательные сети воссоединились с новыми кабельными компаниями и сетями в виде гигантских конгломератов по модели Time Warner, которая по-новому объединила самые разные сферы бизнеса. В то же время AT&T, раздробленная в 1980-х гг., в начале 2000-х смогла восстановиться и заново сформировать каркас системы Bell.

В каждом из этих случаев мощное, почти магнетическое притяжение чего-то огромного медленно притянуло кусочки разбитых империй обратно. Эти силы притяжения, как мы увидим, несколько различаются в сфере развлечений и коммуникаций, но тем не менее результат одинаков. В индустрии развлечения большой масштаб позволяет сгладить огромные риски, присущие производству крупных, дорогих продуктов. В коммуникациях же соблазны размера и монополии рождаются из стремления управлять полностью интегрированной системой, в которой можно контролировать все возможные источники дохода.

И все же в этих восстановленных индустриях чего-то не хватает — утрачена некая часть. И эта часть — чувство ответственности перед обществом. Прежние империи были по-своему деспотичны и держались за власть, но, несмотря на это, каждая в определенной степени служила обществу — официально или неформально. В идеале это были просвещенные

деспоты. Однако мораль новых индустрий гласит: прибыль и акционерная стоимость для информационной компании превыше всего. Таким образом, воссозданные империи обладают прежним телом, но иной душой.

Информационные гиганты, появившиеся в 1980-е гг., во многом соединили в себе худшие черты обеих форм — открытой и закрытой. Новые империи обладали той же мощью, но без печати благородства. И к концу 1990-х гг. стало казаться неизбежным, что вскоре контролировать весь мир информации будут лишь два титана: компании, вышедшие из Bell, и медиаконгломераты.

Глава 16
Тёрнер делает телевидение

Летом 2008 г. я разговаривал с Ральфом Ли Смитом, горячим сторонником кабельного ТВ и фолк-музыкантом, виртуозно играющим на цимбалах. Мне захотелось спросить, оправдал ли кабель его ожидания. Помолчав, Смит ответил, что «с ним уж точно стало свободнее дышать». Потом он подумал еще и наконец признался: «Мне кажется, что люди с деньгами меня сильно обогнали».

В 1970-х гг. мечтатели от культуры с помощью сторонников из администрации Никсона дали толчок к освобождению кабельного телевидения из тюрьмы законодательных ограничений. Но пора жесткого государственного управления, на которое надеялись и бюрократы, и идеалисты, так никогда и не наступила.

Те, кому предстояло решить дальнейшую судьбу кабельного ТВ, были сделаны из другого теста, чем Смит или тот же Фред Френдли. Примерно в то же время, когда Смит, Фонд Альфреда Слоуна и Федеральная комиссия по связи обдумывали будущее кабеля согласно своим представлениям, бизнесмен по имени Тед Тёрнер занимался приобретением WJRJ — маленькой УВЧ-станции в Атланте, которая все еще вещала в черно-белом варианте. И едва заполучив свою первую станцию, Тёрнер начал лелеять грандиозные планы захвата телевизионного рынка. Этот замысел был основан на идее кабельной сети. «За последние 25 лет телевидение пришло к плачевным результатам. Я намерен повернуть его обратно, пока не слишком поздно», — объявил Тёрнер, и его пламенные слова оказались пророческими{328}.

Тед Тёрнер едва ли нуждается в представлении. Широкой публике он известен в основном как тщеславный эксцентричный хулиган, основавший CNN. Однако в чем он действительно может претендовать на бессмертную славу, так это в создании совершенно новой отраслевой модели: Тёрнер сделал телевидение открытым. Может быть, излишне упоминать об этом, но Тёрнера недооценивают как новатора в своей отрасли. А ведь именно он сделал ключевой шаг в осознании потенциала кабеля: благодаря ему канал информации, изобретенный в 1926 г., в конце концов вступил в эпоху предпринимательства и экспериментов. Дело в том, что Тёрнер на практике начал использовать кабельные линии не только для отдельных каналов, но и в качестве платформы национальной телесети. Он стал первопроходцем кабельной *сети*, потому что видел возможности кабеля в гораздо более широкой перспективе, чем просто дополнение к вещательному ТВ.

По характеру Тёрнер принадлежит к той редкой породе людей, которую описал Шумпетер: фигура масштаба Теодора Вейла или Адольфа Цукора, пусть даже он куда более публичный человек с сильными колебаниями настроений. «Жизнь только одна, но ее можно сделать великой», — сказал он однажды. Как и другие люди этого склада, он не любил мелочиться и, пожалуй, просто не умел этого делать. Из-за этого его тянуло приобретать большие и известные вещи. К 2000 г. он стал крупнейшим землевладельцем в США и имел самое большое в мире поголовье бизонов — в его стадах насчитывалось 45 тыс. голов. Он женился на легенде кино и фитнеса Джейн Фонде, а также дважды выиграл Кубок Америки — главный приз в парусном спорте.

Неудивительно, что Тёрнер является излюбленным героем биографий. Вышло в свет целых четыре книги о

нем, не считая его собственной, «Зовите меня Тед», и в каждой отражается неиссякаемый поток его буйной энергии: смелые бизнес-стратегии, любовные похождения и неукротимый соревновательный дух во всем, чем бы он ни занимался. Биографы обычно списывают эти черты на обстоятельства его детства: жестокий отец-алкоголик часто лупил его вешалкой, и порой мальчику даже приходилось давать сдачи[329].

Эти мрачные детали могут показаться некстати, но на самом деле они имеют значение — все это повлияло на то, как мы, американцы, получаем информацию. Мы уже видели, что канал информации подобен своему создателю и на него неизбежно ложится отпечаток личности медиамагната, причем зачастую не меньше, чем на саму технологию, лежащую в его основе. Тёрнер сделал себя этаким героем-хулиганом, аутсайдером, который яростно сражается за господство в сетях. Поэтому, когда кабельная сеть наконец была запущена, в ней явно угадывался задиристый, чересчур ретивый характер ее первопроходца — с непомерными притязаниями, напыщенный, храбрый и вечно балансирующий на грани полного провала. Тёрнер недвусмысленно сравнивал себя с Александром Македонским в сфере коммуникаций: «Сегодня я могу совершить в этой отрасли больше, чем любой другой завоеватель мог когда-либо сделать. Я хочу быть героем моей страны»[330].

Тёрнер преобразовал кабельную индустрию именно своей инстинктивной тягой к величию. Он желал владеть чем-то бо́льшим — это был его путь к бессмертию по примеру древних эпических героев и императоров. Благодаря формированию совершенно уникального эфира он выправил дела на Channel 17 — маленький УВЧ-канал, купленный им в 1970 г., к тому моменту уже загибался. Но этого мало. Тёрнер не

собирался успокаиваться на одном канале. Он хотел управлять целой сетью типа ABC, CBS или NBC. Для человека, который никогда этим не занимался, подобное стремление было просто смехотворным, учитывая бо́льшую часть истории радио и телевидения. Но Тёрнер твердо решил найти путь к своей цели.

Хотя в никсоновскую эпоху с кабельного телевидения были сняты оковы регулирования, вещательные сети все же сохраняли весьма прочные позиции. Сеть по определению показывает одни и те же программы на своих каналах по всей стране — и для этого нужен способ передачи больших объемов информации в высоком качестве. Такое не под силу никому, кроме немногих мощных выделенных каналов со специальной лицензией. Решение этой жизненно важной задачи, таким образом, заключается в доступе к линиям дальней связи AT&T — они и стали секретным оружием вещательных сетей. Программа, снятая в Нью-Йорке, передавалась по всей стране через провода либо радиовышки AT&T. Начиная с 1920-х гг. и вплоть до 1960-х возможностей создать альтернативную сеть просто не имелось. Многие сегодня забывают, насколько тесно были связаны вещательная триополия и телефонная монополия.

В 1970-х гг. управлять сетью означало платить по тарифам AT&T, а они, несмотря на контроль государства, были достаточно высоки, чтобы обеспечить банкротство любому новому игроку. Существовала примитивная и дешевая альтернатива — можно было записывать программы на пленку и отправлять по почте. Именно так, например, Пэт Робертсон начинал свою сеть Christian Broadcasting Network. Но, пользуясь услугами почты в телевидении, можно было рассчитывать лишь на крохи от всего рынка. По этой и другим причинам единственными сетями, которые появились в период 1930–1970-х гг.,

были финансируемая государством Public Broadcasting System (стартовавшая в 1970 г.) и ABC, созданная Федеральной комиссией по связи из подразделения NBC[331].

Тед Тёрнер, кажется, совершил невозможное: в 1976 г. ему удалось основать первую *кабельную* сеть, то есть впервые телеканал можно было посмотреть по кабелю по всей стране. Вместо линий дальней связи AT&T он использовал новую технологию спутниковой связи. С помощью нее можно взять сигнал одного канала, скажем, принадлежащего Тёрнеру WTCG в Атланте, послать этот сигнал в космос, а затем направить его обратно кабельному оператору в Нью-Джерси или в Мичигане. То, что создал Тёрнер, технически не являлось сетью в смысле «сверхмощного канала», доступного повсюду. Но тем не менее это прототип нашей кабельной сети.

Справедливости ради надо упомянуть, что применять спутники в телевидении придумал не Тёрнер. С 1972 г. это делала Home Box Office Network (HBO) в период руководства Джеральда Левина и других: она предлагала так называемое платное телевидение, где за плату кабельные подписчики получали доступ к особому эфиру, например к матчам по боксу Фрейзера — Али или к художественным фильмам. Но платное ТВ, хотя и являлось важным нововведением, скорее дополняло вещательные сети, чем угрожало им. Тёрнер же, напротив, сделал свой канал WTCG доступным по всей стране по обычному кабелю — это был прямой вызов «большой тройке». Для многих зрителей, которые могли смотреть телевизор только по кабелю, его эфир был доступен абсолютно на тех же условиях. Начало было скромным — лишь четыре кабельные системы на всю страну. Но Тёрнеру удалось сделать свою империю великой.

Его бизнес-модель проста. Накладные расходы в основном ограничивались затратами на работу канала: плата за доступ к контенту (например, старые фильмы) и аренда времени на спутнике связи. При этом кабельные операторы (например, компании типа Cablevision) платили Тёрнеру вознаграждение в обмен на право показывать его канал своим подписчикам. Кроме того, Тёрнер продавал рекламное время на канале с учетом предполагаемой целевой аудитории. Разумеется, ставки не могли конкурировать с вещательными сетями, но в такой рекламе имелся свой смысл: она была рассчитана на рекламодателей, ориентированных на локальные рынки и не располагающих рекламным бюджетом Coca-Cola. Как всегда, подписчики могли платить кабельному оператору за список «базовых» кабельных каналов или за доплату получали доступ к премиум-контенту (как HBO), как правило, без рекламы. Тогда, как и сейчас, ставка за доступ к каналу для кабельного оператора зависела от тематики. Например, ESPN стоил больше, чем Learning Channel[79]. По сути, так получилось и у Тёрнера. Таким образом кабельная индустрия работает по сей день{332}.

Но, хотя модель Тёрнера выглядит вполне рациональной, в конце 1970-х гг. это было проще сказать, чем сделать. Он вспоминает о сложностях с заполнением рекламного времени в своей сети: «Я знал, что убедить нью-йоркских рекламодателей будет непросто, но даже не представлял себе всей трудности этой задачи. Итоги работы первой команды агентов напоминали начальную сцену фильма “Спасти рядового Райана”. Все до единого были повержены»{333}.

Хотя сам Тёрнер называл себя доблестным освободителем и клеймил вещательные сети как деспотов и мерзавцев, его эфиру едва ли подходил

эпитет «дивный новый мир». По сути, его сеть специализировалась на повторных показах и нишевых программах вроде соревнований по борьбе и мультфильмов. WTCG показывала старые сериалы, такие как «Я люблю Люси» и «Зеленые просторы», прошлые сезоны мультфильмов типа «Флинстоуны» и «Спиди-гонщик» (дублированный японский мультфильм), голливудские картины 1930-х и 1940-х гг. и, конечно же, бейсбольные матчи Atlanta Braves (Тёрнер купил эту команду в 1976 г. частично для того, чтобы заполнить эфир своего канала). Получается, что если Тёрнер и являлся новатором, то весьма парадоксального толка: он работал на целевую аудиторию классики прошлых лет, а также на несколько более низкий сегмент рынка, такой как профессиональная борьба и музыкальные клипы. Но Тёрнер умел находить блистательные эпитеты даже для программ-ветеранов и низкосортных передач. Он утверждал, что ведет Америку обратно в золотой век телевидения: «Я хочу возвратиться к основам, сослужившим нам хорошую службу». Ностальгический, категоричный и навязчивый: каков разработчик, такова и программа.

К 1978 г. кабельные операторы во всех 50 штатах передавали канал Тёрнера — он всё-таки получил большую сеть, о которой мечтал. Его пример открыл дорогу национальным кабельным операторам всех мастей, каждый из которых специализировался на своей тематике. Однажды Тёрнер сказал, что родись он в другую эпоху, то стал бы первооткрывателем, однако раз этого не случилось, то он открыл неисследованный мир кабельного ТВ для волны колонизации в конце 1970-х — начале 1980-х гг. Впервые со времени изобретения в 1926 г. телевидение внезапно оказалось совершенно открытым каналом информации. И общество наводнили всевозможные идеи о том, как его можно использовать.

Менее чем за 10 лет стартовала почти дюжина кабельных сетей, включая Entertainment and Sports Programming Network (ESPN), Music Television (MTV), Bravo Channel (изначально в 1980 г. канал без рекламы, посвященный художественному кино, танцам и музыке), Showtime (конкурент HBO, по которому шли новые фильмы), Black Entertainment Television, Discovery Channel (популярная наука) и Weather Channel. Это только наиболее известные каналы, которым удалось дожить до наших дней. Существовали и другие (ARTS, CBS Cable, Satellite News Channel), но они свернули работу либо были выкуплены другими компаниями.

Сам Тёрнер присоединился к порожденной им волне и в 1980 г. запустил вторую сеть, Cable News Network, на которой и держится его всенародная слава. Сам факт существования подобной сети демонстрирует потрясающую гибкость взглядов Тёрнера на составление эфира. Его первый канал вообще не имел новостного блока, и он однажды даже заявил: «Ненавижу новости. Это зло — из-за них люди расстраиваются». И все же, глядя, как по вечерам вся страна приникает к теленовостям от «большой тройки», Тёрнер почуял запах денег, слишком больших, чтобы упустить их[334].

Кабель не воплотил представления его первых сторонников. Он не подарил людям объединяющих интересов и видения общественного блага — вместо этого с течением времени он сам приспособился к миру разнородных, противоречивых зрительских вкусов. Кабель научился удовлетворять недооцененные аудитории и упущенные социальные группы самых разных характеров. Вещательные сети с самого начала были ориентированы на усредненное большинство американского общества, в то время как кабель следовал за предпочтениями национальных

меньшинств (BET и Telemundo), вечных студентов (Discovery и History), фанатов новостей (CNN), а также людей, которые и не подозревали, что помешаны на погоде. Однако способность быть всем для всех и каждого поставила перед многими вопрос: как оценивать результаты развития кабеля? Каким явлением считать его — благотворным или пагубным?

Мысль о том, что национальная зрительская аудитория — это сплав множества различных интересов и пристрастий, кажется, лежит на поверхности, особенно в эпоху интернета. Однако вещательные сети еще с 1920-х гг. строили свою работу на совершенно ином принципе. Они держались представления об объединенном национальном сообществе и культуре и, таким образом, реализовывали более мягкий вариант того, что немцы в 1930-х гг. называли *volksgemeinschaft*. NBC была создана как *национальная* сеть не только по своему охвату, но и по целевому назначению — предлагать программы общей тематики, подходящие для всех. Более узкие и специализированные каналы, как мы помним, Федеральная комиссия по связи считала «пропагандой». Она поддерживала NBC и CBS в том, чтобы сплотить страну, и эта благородная цель витала над вещанием многие годы.

Таким образом, начиная с 1980-х гг. склонность кабеля обслуживать отдельные группы населения вместо того чтобы обращаться ко всему народу в целом, породила обвинения в расколе американского общества. Конечно, есть разница между тем, чтобы отражать и формировать общественную реальность. Однако такое обвинение небеспочвенно. Представьте себе Америку прошлых лет, когда каждая семья собиралась вместе посмотреть «Я люблю Люси» и вечерние новости CBS, нравилось им это или нет. А теперь сравните ее со страной, где каждый вечер консерваторы смотрят Fox News, спортивные фанаты болеют за свои команды

на ESPN, а подростков не оттащишь от MTV. Разница между этими двумя странами очевидна. Как пишет Рон Бекер, эксперт по телевидению, «кабельные сети и телешоу были специально созданы не только для того, чтобы привлекать целевую аудиторию: они посылали ясный сигнал остальным категориям зрителей, что этот медиапродукт не для них». В некотором роде кабельное телевидение транслировало идею отчуждения, и эта идея была его порождением[335].

Критики, такие как профессор Касс Санстейн, заходят в своих рассуждениях еще дальше. Они приписывают кабелю и прочим технологиям, особенно интернету, разделяющую силу, которая представляет угрозу для идеи свободного общества. «В демократической стране люди не живут в звукоизолирующих комнатах и информационных коконах. Они видят и слышат широкий круг тем и мыслей»[336]. В этом выводе содержится некий парадокс, требующий разъяснения. Этих специалистов беспокоит не то, что источников информации слишком много, — естественно, они обеспечивают свободу слова, на которой держится демократическое общество. Суть в том, что в американском обществе у граждан появилась возможность спрятаться в свои норки и получать информацию выборочно, только касательно ограниченного круга тем («информационные коконы» Санстейна) — таким образом они убегают от общих проблем, о которых должны задумываться как нация. Так что, если сети, стремясь никого не отпугнуть, страдали от пресности, по крайней мере они питали чувство культурной общности — всеобщей основы национального самосознания, которая теперь утеряна. В стране, разделенной на гендерные, возрастные, политические и прочие группы, людям практически не о чем поговорить, кроме пресловутых сплетен.

В такой точке зрения определенно имеется зерно истины. Однако если охватить мысленным взором последнее столетие, то мы увидим, что кабельное ТВ и позже интернет не столько раздробили единое до этого общество, сколько вернули страну к фрагментированному состоянию более раннего периода, которое было преобразовано большими концентрированными каналами информации. По сути, сама триополия NBC, CBS и ABC стала отклонением от русла истории как США, так и, собственно, всего мира.

Эра «массовой информации», под которой подвело черту кабельное телевидение, вообще говоря, была периодом беспрецедентной культурной однородности. 60-летний интервал между 1930-ми и 1990-ми гг. оказался уникальным: никогда ранее и никогда после такая огромная часть населения не воспринимала одинаковую информацию в одно и то же время. В 1956 г. появление Элвиса Пресли в The Ed Sullivan Show привлекло к экранам невероятное количество американских семей, имеющих телевизор, — 86 %. Трансляцию мюзикла Cinderella («Золушка») в 1955 г. посмотрели 107 млн зрителей, то есть почти 60 % американского населения. И уже в 1991 г. медиаэксперт The New Yorker Кен Олетта говорил, что «для большинства из нас телевидение всегда означало три вещи — CBS, NBC и ABC. Это как наша церковь». Телесети по всему миру, возможно, были самыми влиятельными и централизованными информационными системами за всю историю человечества[337].

С этой точки зрения, расцвет кабеля и интернета — скорее не революция, а контрреволюция, возвращение к более разрозненному, рассеянному состоянию общества, которое уже некогда существовало. Перед подъемом великих медиаимперий 1920-х и 1930-х гг. США, далеко не единая в культурном плане страна, была по

умолчанию разделена на классы, национальности, регионы и прочие категории. Возможно, региональное разделение являлось самым заметным, поскольку развлечения и культура всегда носят локальный характер. Раннее радио до NBC включало сотни местных радиостанций, каждая из которых сама создавала свой эфир, пусть и скромный. Аналогичным образом, до того как голливудские студии обрели власть, местные кинотеатры сами решали, что показывать. И конечно, до телеграфа газеты были исключительно местными. Соответственно, победа кабеля над массовой, национальной медиакультурой была всего лишь победой над изобретением XX в. В XIX в., как и сейчас, у двух случайным образом взятых американцев почти не имелось общих тем для разговоров, даже учитывая слухи и сплетни.

Вывод напрашивается сам собой: открытый канал информации имеет много преимуществ, но среди них определенно нет способности объединять нацию. Если стоит задача полностью сплотить общество, то никто не справится с ней лучше, чем централизованные СМИ, — эта логическая цепочка явно не укрылась от фашистов и коммунистов. Если медиаканал открыт, то у человека есть разнообразный специализированный контент. И вместе с тем различия между социальными группами и индивидуумами не сглаживаются, а углубляются. Первые сторонники кабеля ни о чем таком даже не подозревали. Напротив, в появлении множества разных тем и точек зрения они видели только благо, в противовес размыванию американской индивидуальности, которую оплакивали эксперты вроде Санстейна.

И все же в определенном смысле кабель никогда не был кардинально другим. С самого своего рождения этот канал информации оказался таким же отчаянно коммерческим, как и сами вещательные сети. За

немногими исключениями (такими, как C-SPAN), там имелось весьма мало каналов некоммерческого характера — даже меньше, чем в вещательных сетях, которые, по крайней мере в ранний период, отдавали часть эфира под собственные, не спонсорские программы, а также еще до расцвета кабельного ТВ запустили общественную сеть, финансируемую государством, — PBS.

К сожалению, по мере развития в конце 1970-х гг. кабель все сильнее пропитывался идеей нишевого маркетинга, когда для каждого сегмента зрительской аудитории идет отдельная целевая реклама. Этого пути можно было избежать: кабель никогда не был бесплатным, как вещательные сети, и теоретически мог продолжить развитие в сторону модели доходов исключительно с платежей (как делала и делает HBO). Но вместо этого кабельное ТВ развивалось в основном по образу и подобию своего родоначальника, которого томило неустанное желание повышать прибыль и привлекать внимание. И вот вслед за Тёрнером кабель приобрел устойчивость и жизнеспособность вместе со склонностью к зрелищам и пошлости, которые стали его визитной карточкой и придали самому́ названию кабельного ТВ оттенок второсортности.

Чтобы лучше понять, какое влияние способны оказать обстоятельства создания, поразмыслим над противоположным примером — имеется в виду интернет. Кабель был рожден как коммерческое СМИ, в то время как создатели интернета не закладывали в него никакой схемы прибыли — да в этом и не было необходимости. Этот информационный канал финансировался из субсидий на научно-исследовательскую работу и поэтому долгое время был похож на общественный парк. И хотя сегодня во Всемирной сети можно зарабатывать, она остается практически полностью открытой и может прекрасно

передавать данные без какой-либо коммерческой мотивации — начиная от личных сетевых дневников и кончая сайтами вроде Wikipedia. Парадокс, но именно так начинались многие из интернет-компаний, которые сегодня купаются в доходах.

С другой стороны, кабель, за небольшими исключениями, всю свою историю развивался под гнетом постоянной жажды денег и таких программ, которые обеспечат необходимый размер зрительской аудитории для поддержки рентабельности. Не было нужды в большом масштабе: пока находятся люди, имеющие покупательские потребности и кредитную карточку и готовые смотреть фильм Blue Crush («Голубая волна») в три часа ночи, бизнес-модель кабеля будет работать. Но даже если у тебя тысяча каналов, все равно нельзя ставить в эфир программу, не подумав хорошенько, найдется ли на нее зритель. Кабельные операторы управляют своими каналами, убежденные, что их подписчикам это интересно, а те, в свою очередь, платят за доступ к сетям. Даже среди тысячи альтернатив канал без зрителей — это мертвый груз, непозволительная роскошь для оператора. Эта черта, вместе с рядом структурных особенностей, отличает кабель от интернета и по сей день.

При всех недостатках кабеля невозможно отрицать, что он перевернул представление американцев о получении информации и навсегда изменил лицо телевидения. А в качестве наглядного урока по развитию информационных сетей он дает нам повод задуматься, чего мы действительно хотим от новостей и развлечений, — в противовес тому, с чем мы готовы мириться, воспринимая пассивно и концентрируясь лишь на миг. Кабель предлагал альтернативы лишь в коммерческом ключе, однако этого оказалось достаточно, чтобы представить, что может принести

стране по-настоящему открытый канал информации — и в хорошем, и плохом смысле.

Глава 17
Массовое производство духовных ценностей

19 ноября 1980 г. весь Нью-Йорк с нетерпением ждал кинопремьеру Heaven’s Gate («Врата рая»). Майкл Чимино, известный режиссер, получивший признание благодаря предыдущему фильму The Deer Hunter («Охотник на оленей»), потратил на свой шедевр в жанре вестерн не один год и более 35 млн долларов (в пересчете на сегодняшний день — более 100 млн долларов). В фильме снимались восходящие звезды Джефф Бриджес и Кристофер Уокен, а также целая армия актеров второго плана. Картина демонстрировала впечатляющий исторический охват. Казалось, все предвещало победный триумф, однако в суете подготовки к первому показу почти никто, включая продюсеров, не видел фильм в окончательном варианте.

Картина Чимино шла по следам фильма Фрэнсиса Форда Копполы Apocalypse Now («Апокалипсис сегодня»). То был легендарный фильм о Вьетнаме с невероятно трудными съемками и ореолом творческой романтики: кассовый успех и гениальная картина, которая едва не осталась незаконченной. Фильм «Врата рая» тоже был снят с исключительным соблюдением режиссерского видения и стал символом, даже высшей точкой второй открытой эпохи в американском кинематографе, которая длилась с конца 1960-х гг. и в течение 1970-х. Этот период как никогда близко подвел Голливуд к идеалу, сформулированному У. Ходкинсоном в конце 1910-х гг. Режиссеры ощутили новый уровень свободы от предубеждений киностудий: обладатели статуса вдохновенных творцов получали всё, о чем бы ни попросили. И никакая студия не воплощала дух Нового

Голливуда ярче, чем United Artists — единственная крупная независимая студия, выжившая в перипетиях 1920-х гг. Ее подход основывался на том, чтобы искать и финансировать режиссеров, имеющих свое авторское видение. В 1970-х гг. United Artists стала основной площадкой для новых режиссеров с большими идеями — среди них были не только Коппола и Чимино, но и Вуди Аллен, Мартин Скорсезе и другие{338}.

Однако на нью-йоркской премьере все пошло наперекосяк. Первую половину фильма зрители проявляли удивительное безразличие. Стивен Бах, один из руководителей United Artists, позднее написал, что они были «немые от ужаса или сонные от скуки». В перерыве Чимино зашел в притихший банкетный зал и обнаружил, что бокалы с шампанским стоят нетронутые. Бах передает разговор режиссера с пресс-секретарем:

— Почему они не пьют шампанское?

— Они считают, что фильм ужасный, Майкл{339}.

Критики были поистине жестоки, особенно Винсент Кэнби из The New York Times. «”Врата рая” представляют собой весьма редкое явление в сегодняшнем кинематографе, — писал Кэнби. — Это безусловный провал». Фильм «настолько плох», что «кажется, мистер Чимино продал душу дьяволу за успех своего “Охотника на оленей”, и теперь дьявол вернулся, чтобы забрать ее»{340}.

В общем, фильм «Врата рая» вошел в историю кино как одна из крупнейших катастроф, но не только в смысле кассовых сборов. Картина и правда не собрала больших денег, но это не так уж необычно. Провал вызвал более глубокие последствия. Справедливо или нет, но его восприняли как приговор всему подходу студии United Artists к съемкам кино — подходу, который стал символом искусства 1970-х гг.: защита независимости режиссеров и прославление художественных экспериментов. «Врата рая» стал

фильмом-проклятьем — он напрямую спровоцировал финансовый крах United Artists и последующую продажу киностудии MGM. Это было начало конца второй открытой эпохи кино.

Падение United Artists в начале 1980-х гг. и второе закрытие киноиндустрии представляет собой новый виток Цикла и начало того порядка, который длится до наших дней. В этот момент мы наблюдаем, как одержал победу конкурирующий подход к кинопроизводству, который совпал с подъемом *медиаконгломератов*. Ключевой фигурой здесь стал Стивен Росс, в прошлом директор похоронного бюро, положивший начало новому способу организации развлекательной индустрии. В отличие от отдельной компании, каковой являлась United Artists, фирма Росса — Warner Communications (сегодня это Time Warner) — имела десяток медиакомпаний и прочих владений под одной крышей. Эта бизнес-модель пройдет через 1980-е и 1990-е гг. и станет самой распространенной формой существования для отраслей кино, музыки, журналов, газет и книгоиздания — словом, всего, что некогда называлось «досугом».

Невозможно изучать коммуникации, равно как и американскую и всемирную индустрию культуры, без понимания сути конгломератов. И тем не менее эту форму бизнеса, изначально созданную корпорациями в помощь творческой бухгалтерии, по-прежнему на удивление сложно описать и еще сложнее обосновать. Это создание похоже на многоголовую гидру, функционирование и преимущества которой озадачивают как юристов, так и экономистов. По выражению автора статьи в Bell Journal of Economics, «несмотря на обширные исследования, мотивы слияний конгломератов остаются в основном неясными»[341].

И между тем модель конгломерата доминирует в информационных отраслях конца XX — начала XXI в. И в

США, и в других странах на нее приходится львиная доля отраслей культуры. Как и предшествовавшие ей интегрированные киностудии Голливуда, конгломераты могут быть благодетелями или злейшими врагами творчества. Благодаря мощным оборотам они дают информационным отраслям финансовую стабильность и, теоретически, огромную свободу, чтобы пробовать рискованные проекты. Но при всем этом конгломерат запросто может превратиться в педантичного, жесткого хозяина, одержимого максимизацией прибыли от своей интеллектуальной собственности. В самом худшем варианте такая организация может довести логику массового производства культуры до крайней банальности и пошлости, если это представляется финансово оправданным. И это заставляет вспомнить пророчество Олдоса Хаксли, сделанное в 1927 г., о машине, которая использует «все возможности науки для процветания тупости»[342].

Больше не рискуем

Итак, единственный крупный провал — «Врата рая» — привел к краху целой студии. Поэтому кинобизнес встал перед необходимостью искать новые способы обезопасить себя от неудач. Как мы увидим, защита от финансовых катастроф стала, пожалуй, главной причиной появления медиаконгломератов. Но подтекст ситуации на самом деле шире: наш сегодняшний мир развлечений и своей формой, и содержанием обязан установкам риск-менеджмента в сфере, где неуспех может стоить невероятных денег.

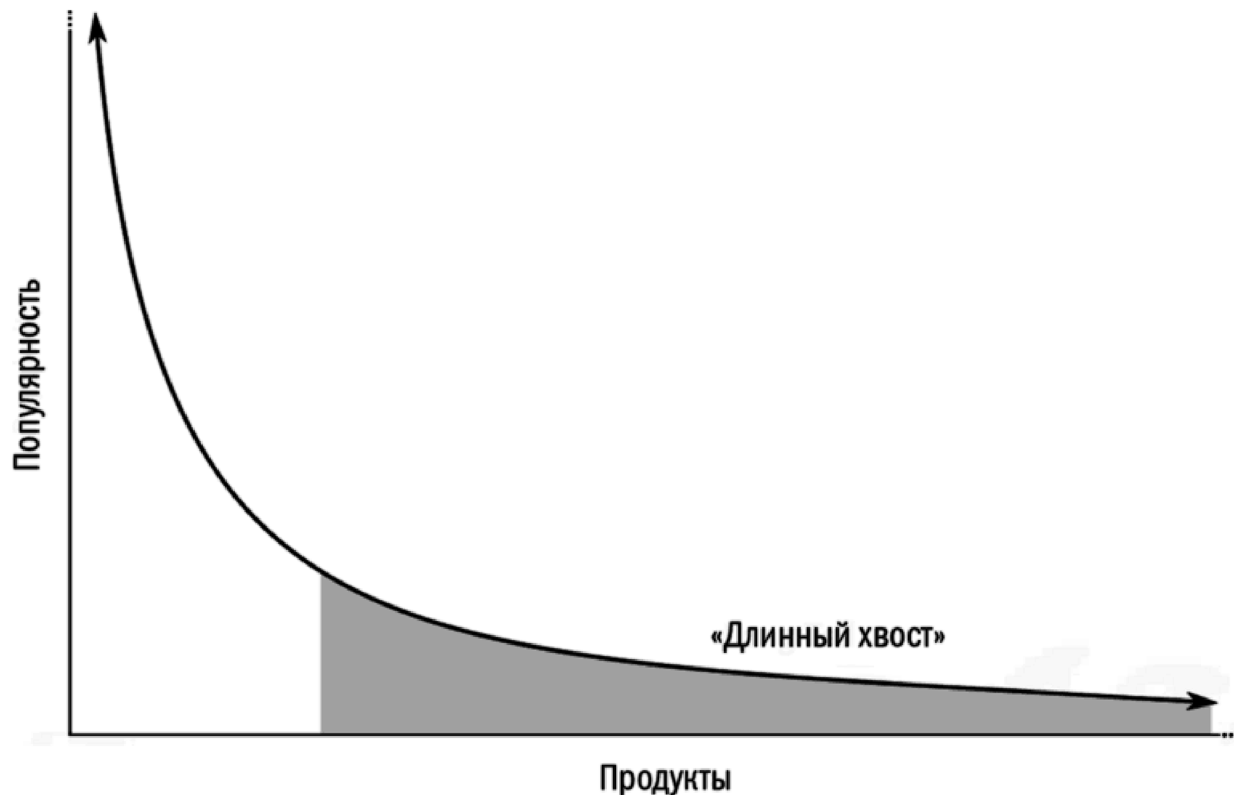
Несколько базовых моментов касательно экономики развлекательной отрасли помогут нам лучше понять это. В ее основе лежит непреложный факт: успех каждого отдельного продукта крайне сложно предсказать. Существует гигантское различие между прибылью,

которую приносят средненькие проекты и настоящие хиты. Другими словами, индустрия развлечений является классическим и ярчайшим примером отрасли, которую экономисты называют «основанной на хитах»{343}.

Таким образом, горстка коммерчески успешных продуктов приносит на несколько порядков больше денег, чем все остальные. Разница между № 1 и № 20 в рейтинге любой медиаотрасли хорошо описана редактором журнала Wired Крисом Андерсоном в его книге The Long Tail («Длинный хвост»), которая, кстати, стала бестселлером. Книга знаменита тем, что прославляет бизнес-модели интернета, однако, кроме этого, Андерсон на реальных данных показывает: своей прибылью компании обязаны сравнительно небольшому количеству хитов. Отсюда вытекает специфическое распределение спроса (как показано на иллюстрации), которое обычно ставит в тупик и разочаровывает консультантов по управлению. На практике, если взять отрасль книгоиздания в качестве примера, это означает, что семь книг про Гарри Поттера превосходят по доходам тысячи других книг, вместе взятых. Точно так же и в кино: колоссальный блокбастер может обогнать кассовые сборы сотен независимых фильмов, и так далее[80]{344}.

Вторая особенность заключается в том, что хиты не так уж просто распознать заранее. Порой фильм появляется из ниоткуда и срывает куш. Так случилось с первым «Рокки» — малобюджетным фильмом неизвестного в то время Сильвестра Сталлоне, который стал самой обсуждаемой премьерой 1976 г. С другой стороны, и очевидные фавориты зачастую оправдывают ожидания благодаря кинематографическому таланту создателей (как «Апокалипсис сегодня») или чудесам компьютерной графики и неожиданной актуальности сюжета (как «Аватар»). Но все же не бывает длинных и

дорогих картин, в которых настолько явно угадывается будущий успех, что киностудии не несут никаких рисков. Такие фильмы, как «Врата рая» или Ishtar («Иштар»), — настоящая ложка дегтя в статистике кинобизнеса. Они с треском провалились, несмотря на именитых режиссеров, известных актеров и солидные бюджеты. Почти невозможно предсказать наверняка, какой фильм станет легендарным, а какой покроет продюсеров позором. Даже перед выходом «Титаника» и «Аватара» — самых обсуждаемых картин в истории кино — многие эксперты предсказывали, что это будет финансовое самоубийство.



Спрос в развлекательном бизнесе

Почему же так сложно предсказать успех в индустрии развлечений? Дать ответ непросто, однако можно начать с того, чтобы присмотреться к природе спроса. По сравнению с такими товарами, как, скажем,

пиво или носки, продукты развлекательной сферы имеют важную особенность: потребитель в них не *нуждается,* он должен *захотеть* их. Люди должны захотеть вложить свое время и деньги — 90 минут на фильм, 25 долларов на книжку — без гарантии того, что они получат удовлетворение или достигнут желаемого эффекта. Конечно, есть ситуации, когда желание развлечения представляется необходимостью — например, во время долгого перелета. Но даже тогда эта потребность не уникальна: чтобы занять время, сойдет, в общем-то, любой приличный фильм. Суть в том, что каждая книга, кино или телепрограмма создается в атмосфере тревожного понимания, что она может оказаться полным провалом. Как пишет экономист в сфере кино Артур Де Вэни, «каждый актер, сценарист, режиссер и директор студии знают, что их слава и успех мимолетны — с каждым выпускаемым фильмом перед ними маячит вечная угроза неудачи»{345}.

Неопределенность и изменчивый спрос, лежащие в самой основе индустрии развлечений, вынудили разработать большой спектр защитных мер. Как мы убедимся, структура развлекательной сферы имеет смысл лишь с точки зрения минимизации риска. Часть приемов очевидны: например, делать ставку на звездных актеров или режиссеров (обычно первый вариант), а также на сиквелы[81] (копируя прошлый успех в надежде, что молния ударит дважды в одно место). Есть и весьма заумные системы финансового менеджмента и совместного учета, направленные на то, чтобы распределить успешные и провальные картины по бухгалтерскому балансу всей компании. Эти схемы связывает одно: они меняют облик американской и мировой поп-культуры.

Стратегия 1: создание конгломератов

Если главной проблемой развлекательной отрасли была непредсказуемость успехов и неудач, то у человека по имени Стивен Росс имелось ее решение. Будучи главой компании Kinney National Service, Росс в 1969 г. приобрел бедствующий бизнес Warner Bros. — Seven Arts в сфере кино и звукозаписи за 400 млн долларов. Он решил выйти на рынок развлечений. Через два года Kinney была переименована в Warner Communications, и в течение следующих 10 лет Росс стал первым примером нового архетипа: великий медиамагнат, не принадлежащий к когорте глав киностудий и прочих своих предшественников в директорском кабинете. Росс был первым подлинным бизнесменом — он покупал и продавал имущество компании, в отличие от продюсера или прокатчика, который добивался успеха. Как таковой он думал о риске совершенно по-новому. Сегодня его имя уже забыто, но тем не менее Росс остается ключевой фигурой, и не только из-за корпоративной структуры, которую он разработал, но также потому, что его компания и сама его личность стали ролевой моделью. Среди его последователей — Майкл Эйснер из Disney и Барри Диллер из Paramount и Twentieth Century Fox. Росс усовершенствовал финансовые схемы, на которых держались конгломераты, благодаря чему в сфере развлечений появилось достаточно свободы для того, чтобы все были довольны. А кроме того, он достиг такого размаха, рядом с которым бледнеет даже роскошь римских императоров[346].

Разумеется, с тех самых пор, как зародился кинобизнес, в уравнении всегда присутствовала необходимость справляться с базовым риском. Даже методы старого кинематографа можно разобрать с этой точки зрения. Картель Эдисона, к примеру, в 1908 г. жестко устанавливал цены ради гарантии того, что по всей отрасли затраты всегда будут ниже доходов. Этой же цели служила и насаждаемая однородность

продукции — простые сюжеты, короткие фильмы, отсутствие ярких, звездных актеров и запрет на бóльшую часть заграничного кино. Все это делалось по одной причине: чтобы любой отдельно взятый фильм был не лучше и не хуже других. Создавая взаимозаменяемые картины, как сказал бы экономист, картель стремился выровнять разницу между лучшими и худшими. Таким образом, судьба каждого фильма становилась гораздо более предсказуемой.

Вертикальную интеграцию киностудий, которая началась в 1920-е гг. с Paramount и прочих, также можно расценивать в качестве попытки минимизации рисков инвестиций. Раз студиям принадлежит каждое звено процесса производства и распространения, начиная от актеров и заканчивая сиденьями в кинотеатрах, они могут не только держать под контролем расходы, но и, в некоторой степени, обеспечивать нужный размер зрительской аудитории. Конечно, эта схема не всегда срабатывала, однако с ее помощью студии действительно добились определенной стабильности в бизнесе.

Но подход Росса к этой проблеме оказался куда более изобретательным. Он застраховал киностудию Warner Bros. от резких колебаний с помощью налаженного дохода от посторонних видов бизнеса. В течение 1970–1980-х гг. ради денежного потока были приобретены службы по уборке, издательство DC Comics, частный монетный двор Franklin Mint, журнал Mad, Garden State National Bank, компания видеоигр Atari и даже футбольная команда New York Cosmos. Не каждый из этих активов относился к коммуникациям, однако все они были куплены во имя «эффекта синергии».

Этот причудливый портфель активов на деле позволил достичь двух видов баланса. Первый, разумеется, касался различных медиаканалов. Как мы сказали, и музыкальные альбомы, и телешоу, и книги

уязвимы перед лицом опасностей, которые присущи отраслям, «основанным на хитах». Группа медиакомпаний, собранных вместе, — это способ распределить риски и выгоды разных платформ. То есть роман-бестселлер вытягивает никчемный фильм, чтобы в целом поддерживать некий стабильный уровень доходов. Но, чтобы по-настоящему защититься от катастроф масштаба «Врат рая», Россу пришлось пойти на хитрость и уравновесить нестабильность развлекательной продукции в целом с помощью гораздо более надежных источников дохода. Под крылом Warner Communications наравне с компаниями сферы кино и музыки нашли приют автостоянки, службы проката машин и даже похоронные бюро (на которых раньше специализировался Росс).

Те схемы, которые он опробовал с фирмами по уборке офисов и прочими службами, позже были перенесены в масштабы тяжелой промышленности во время слияния Universal Studios и General Electric в 2004 г.[82] Только теперь это был не медиамагнат, покупающий пиццерию, а промышленный гигант Джефф Иммельт, приобретающий киностудию. Universal получила такие гарантии, о которых только может мечтать компания сферы развлечений. К 2008 г. годовой доход GE превышал 183 млрд долларов, в то время как прибыль Universal составляла 5 млрд — то есть менее 3 % от общего итога. Когда головная компания имеет такие обороты, перспектива потерять сколько-то миллионов на одном фильме, пусть и неприятная, все же не представляет смертельной угрозы. Это была лучшая защита от крупных кассовых провалов — корпорация так огромна, что судьба каких-то 200 млн долларов становится не особенно важна{347}.

Словом, структура конгломерата — просто манна небесная для отраслей развлечения и культуры. Ее способность переваривать большие потери теоретически

может вдохнуть жизнь в творческие эксперименты — возможность делать действительно стоящие, хотя и более рискованные проекты. Одни только доходы от электрических лампочек GE могли позволить десяткам великих режиссеров спокойно и свободно работать либо обеспечили бы съемки тысяч картин в стиле фестиваля Сандэнс[83]. Можно даже помечтать о крохотном налоге на лампочки, с которого кормились бы киностудии, — своего рода альтернатива государственной поддержке искусства. Устраняя риски, конгломерат дарил надежду, что в кинематографе и других сегментах развлечений наступит золотой век, финансируемый корпоративными доходами от других секторов.

Итак, впервые эта модель была воплощена в 1970-х гг., когда Росс и другие игроки, такие как Gulf & Western, стали объединять киностудии с более солидными предприятиями. И конгломераты создали тот самый стабилизирующий эффект, который расширял возможности творческого поиска. Подобно независимым студиям, они были склонны финансировать более рискованные и интересные картины режиссеров с оригинальным видением. Пока фильмы отбивали съемочный бюджет или хотя бы не приносили существенных убытков, конгломерат был готов мириться с недостаточной рентабельностью. Однако терпение оказалось небезграничным. Как можно было опасаться, вскоре конгломераты начали критически изучать свои киноподразделения тем же жадным взглядом, которым смотрели на всю остальную свою продукцию.

Перед тем как мы проанализируем, как ценности конгломератов начали отрицательно влиять на отрасль культуры, можно задаться вопросом, почему конгломераты вообще захотели в нее влезть. Чем может быть полезна киностудии головная компания с тугим кошельком, вполне понятно. Но что здесь хорошего с точки зрения такой корпорации, как GE или Time Warner?

Естественно, они запросто могут позволить себе проинвестировать множество фильмов и даже пережить крупные убытки, но зачем им это все? Почему коммерческая до мозга костей корпорация вдруг решает войти в такой рискованный бизнес, как авторский кинематограф 1970-х гг.? Большинство разумных предпринимателей предпочли бы поскорее избавиться от собственности такого типа. Спустя какое-то время сами конгломераты и их разочарованные акционеры и впрямь начали задавать себе эти вопросы, что в конце концов и привело к закручиванию гаек. Но в 1970-х гг., когда Росс создал компанию Warner, он и его товарищи из американского бизнес-сообщества наслаждались положением беспечных транжир.

Никакой объективный анализ расцвета конгломератов не может упускать из виду роль чисто персональных мотивов, а именно — тщеславия. Побросать разные медиаактивы в одну корзину — не самый верный путь к богатству, однако это позволило Россу и его последователям потакать примитивным желаниям рода человеческого.

Положение руководителя дает много бонусов — первым делом, высокую зарплату и власть, в качестве компенсации за то, что на верхушке корпоративной пирамиды приходится страдать от одиночества. Но до сравнительно недавнего времени эти блага не включали статус национальной знаменитости. Кабинет директора на протяжении большей части американской истории оставался местом сравнительно безликим — кроме тех случаев, когда человек действительно владел могущественной компанией вроде Моргана и Рокфеллера в начале XX в. или Билла Гейтса в конце столетия. Когда Росс управлял похоронными бюро и парковками, он был очень состоятельным, однако его нельзя было назвать знаменитостью, а тем более — светским львом. Согласно его биографу Конни Брак,

именно в должности медиаглавы Росс осуществил свою мечту — достиг масштабной и яркой жизни, которой так страстно желал. Управление конгломератом с уклоном в медиаотрасль давало Россу и его товарищам блестящую возможность дружить с рок-звездами, заводить романы с актрисами, возиться с проектами-игрушками и даже оказывать влияние на общественное мнение.

Эти мотивы, конечно же, входят в понятие, которое экономисты называют волей к созданию империи. Но, строго говоря, эта фраза относится к деятельности, которая сама по себе является вознаграждением, — утоление внутренней жажды для таких людей, как Теодор Вейл. Росс определенно имел подобные устремления, однако его также бесспорно влекло то, что мы бы назвали «царскими привилегиями». Эти соблазны объясняют, почему его так манила именно индустрия кино, хотя у него уже имелся весьма солидный бизнес. Можно только поразиться, сколько денег готовы потратить или даже пожертвовать (особенно из чужого кармана) некоторые руководители, чтобы наслаждаться близостью к миру идолов поп-культуры и иметь над этим миром власть. Немногие топ-менеджеры в медиасфере признаются в эмоциональных потребностях, стоящих за тщеславием.

Почти на всех сохранившихся фотографиях мы видим Росса рядом с такими фигурами, как Элизабет Тейлор, Барбара Стрейзанд или Дастин Хоффман. Даже по его некрологу, опубликованному в New York Times, можно заметить, какая легкомысленная несдержанность сопровождала его жизнь на Олимпе:

> По мере роста компании Warner ее визитной карточкой стала расточительность. Сотрудникам на Рождество и День благодарения раздавали щедрые подарки. Если кто-то из топ-менеджеров хотел сделать подтяжку лица, ее оплачивала

> компания. В корпоративные дома отдыха в Акапулько (Мексика) и в Аспене (штат Колорадо) приглашали разных знаменитостей. Направо и налево раздавались приглашения на чемпионские бои в Лас-Вегасе, штат Невада, и гости от Warner летали туда на одном из нескольких самолетов, принадлежащих компании. На борту самолета мистер Росс угощал всех конфетами, развлекал приглашенных звезд и сотрудников карточными фокусами, играл в нарды и домино. В каком-то смысле он был «богатым папиком», но, с другой стороны, оставался в душе почти ребенком и по-детски радовался всем удовольствиям, которые были ему доступны{348}.

Порой его крайнее пристрастие к звездным друзьям обходилось акционерам Warner подороже, чем эксцентричные поездки в Акапулько. «Богатый папик» делал пожертвования в любимые благотворительные организации знаменитостей, а также не жалел дорогих подарков их детям. По словам Конни Брак, когда Росс обхаживал Стивена Спилберга, он ни с того ни с сего согласился заплатить тому более 20 млн долларов — в десять раз больше разумной цены — за права на создание видеоигры по фильму E.T.: The Extra-Terrestrial («Инопланетянин»). В результате появилась первая крупная видеоигра по мотивам кинофильма (эффект синергии конгломерата в действии), однако она была признана худшей в истории видеоигр (согласно PC World, «печально знаменитая своим низким качеством»). После провала продаж бессчетные миллионы непроданных картриджей игры были похоронены в пустыне рядом с Аламогордо, штат Нью-Мексико. Катастрофическая сделка Росса серьезно повредила и чуть не погубила компанию Atari, ведь ей в конгломерате отводилась роль

стабильного источника дохода, а не откровенно убыточного актива[349].

Конечно, было бы огромным упрощением заявлять, что конгломерат функционировал по примитивной схеме: промышленный магнат обеспечивает финансовую безопасность в обмен на доступ к голливудскому стилю жизни. Сглаживая колебания денежного потока в кинобизнесе и давая своему хозяину новые игрушки, конгломерат при этом служил более привычной цели создания империи — материальному обогащению. Ведь большая часть доходов от отдельных подразделений может не оправдывать по-настоящему огромных премий, но, объединенные вместе, они дают бухгалтерский баланс, похожий на то, что мы бы могли ожидать от промышленного или финансового гиганта сегодня. Люди наподобие Росса или Майкла Эйснера из Disney обладали всеми возможностями, чтобы обеспечить безбедную жизнь не только своим друзьям-приятелям, но и самим себе. А когда ты становишься в некотором роде знаменитостью, можно легче оправдать потакание собственным прихотям. Разве может медиамагнат платить самому себе меньше, чем кинозвезде? Известно, что Эйснер, к примеру, в 1990-х гг. оценил свою пятилетнюю работу в 737 млн долларов[350].

Однако между Россом и Эйснером есть существенная разница. Росс был топ-менеджером из сферы услуг, который подался в медиабизнес, в то время как Эйснер изначально принадлежал к этому миру. Его вынудили уволиться в ходе интриг в совете директоров, в которых участвовал племянник основателя Рой Дисней. Он обвинил Эйснера в том, что компания семейных развлечений превратилась в «хищный, бездушный» бизнес[351]. Тем не менее факт остается фактом: в период его руководства прибыль Disney выросла примерно на 2000 %. Оба — и Эйснер, и Росс — при всех своих личных перегибах использовали структуру

конгломерата на благо бизнеса, но во вред разнообразию и обновлению продукции. Сделав широкое обобщение, про Росса можно сказать, что к такому результату привела изначально неправильная мотивация его выхода на медиарынок. Проблема Эйснера заключалась скорее в том, что он все меньше и меньше думал о сути и содержательной стороне своего бизнеса. Когда он встал во главе Disney, компания уже имела опыт в распространении бренда на различные товары — от тематических парков до фуфаек. Но к 1984 г. Disney, которая все еще кормилась с показов в кинотеатрах, ослабла и едва пережила попытку рейдерского захвата. Эйснер вернул компании стабильность и на какое-то время даже сделал ее крупнейшим медиаконгломератом в мире. Но средства достижения этой цели показались многим, и в том числе племяннику основателя, предательством ключевого принципа компании: «контент превыше всего». Это была типичная претензия к медиаконгломератам тех лет, и она возникала из других стратегий, обычных для данной корпоративной структуры.

Стратегия 2: развитие интеллектуальной собственности

Росс и Warner Communications начали практику смешения разных видов бизнеса ради того, чтобы компенсировать риски в развлекательной отрасли, а в течение 1980-х и 1990-х гг. появилась еще одна схема. Как уже говорилось, фильмы и прочие развлекательные продукты — достаточно рискованное вложение денег, и отрасль исторически подстраивалась под этот риск, чтобы он не принимал угрожающих размеров. Среди самых первых и, наверное, самых интуитивно метких стратегий оказалось привлечение кассовых актеров[84]. Следующим этапом после успеха «звездных» фильмов

стали франшизы. Эта схема оправдала себя с фильмами Thin Man («Тонкий человек») в 1930-х гг. и продолжала доказывать эффективность в эпопее про Джеймса Бонда, которая стартовала в 1960-х гг. Из недавних примеров можно назвать серию фильмов про Борна. Несколько отличается от франшизы схема сиквелов, однако в ее основе лежит та же логика. Благодаря ей у нас есть многочисленные продолжения легендарных блокбастеров, таких как Jaws («Челюсти»), Terminator («Терминатор») и Beverly Hills Cops («Полицейский из Беверли-Хиллз»). А в 1980-х гг. появилась еще одна разновидность этого подхода, в которой фильмы, по сути, рассматриваются как способы распространения связанной с ними *собственности*.

Согласно этой точке зрения, в основе каждого фильма лежит некая интеллектуальная собственность, обычно персонаж — будь он родом из комикса, как Бэтмен, или из книги, как Гарри Поттер. Таким образом, кино одновременно представляет собой самодостаточный продукт и по совместительству является 90-минутной рекламой для связанной с ним собственности. Рентабельность фильма складывается не только из кассовых сборов, но и из стоимости этой собственности, а также сопутствующих ей лицензионных доходов (имеются в виду различные товары, от игрушек до книг с постерами фильмов на обложке и других связанных с ней продуктов). Так как любой фильм, включающий подобную собственность, получает разнообразные типы прибыли, появляется мощная мотивация концентрировать активы в этих изначально диверсифицируемых инвестициях.

Рассмотрим самые дорогие фильмы 2000-х гг. (бюджет указан в долларах):

2007	Человек-паук	258 000 000
2009	Гарри Поттер и Принц-полукровка	250 000 000
2009	Аватар	237 000 000
2006	Возвращение Супермена	232 000 000
2008	Квант милосеридия (Джеймс Бонд)	230 000 000
2008	Хроники Нарнии: Принц Каспиан	225 000 000
2009	Трансформеры: месть падших	210 000 000
2005	Кинг-Конг	207 000 000
2006	Люди Икс: Последняя битва	204 000 000
2007	Золотой компас	205 000 000
2004	Человек-паук 2	200 000 000

Для начала отметим, что все эти фильмы являются римейками или сиквелами, за исключением «Аватара» — это уникальный полет режиссерской фантазии, больше напоминающий старые добрые времена кинематографа с рискованными ставками. Еще более красноречив факт, что каждый из фильмов основан на легко узнаваемом символе, у которого уже есть сложившаяся репутация, позиционирование и рыночная стоимость. А сила торговли такова, что персонаж больше не является насущным компонентом — его можно сделать даже из неодушевленного предмета вроде игрушки, как те же «Трансформеры».

А теперь давайте сравним самые дорогие фильмы 1960-х гг.:

1963	Клеопатра	36 000 000
1969	Хелло, Долли!	24 000 000
1965	Величайшая из когда-либо рассказанных историй	20 000 000
1969	Золото Калифорнии	20 000 000
1969	Милая Чарити	20 000 000
1962	Мятеж на «Баунти»	19 000 000
1964	Падение Римской империи	19 000 000
1963	55 дней в Пекине	17 000 000
1966	Гавайи	15 000 000
1960	Спартак	12 000 000

Глядя на эти картины из XXI в., можно ясно увидеть их общий недостаток с точки зрения инвестиций: они не укрепляют стоимость интеллектуальной собственности, заложенной в них. Фильм наподобие «Клеопатры» либо приносит кассовые сборы, либо нет (в данном случае фильм не окупился, несмотря на самые крупные сборы 1963 г.!). Он не заставляет потребителя тратить дополнительные деньги после того, как кино закончилось. Говоря терминами маркетологов, такие фильмы зря занимают внимание зрителей. В отличие от них, «Трансформеры» или «Железный человек» не только зарабатывают деньги сами, но и стимулируют продажи связанных с ними игрушек, комиксов и, разумеется, сиквелов.

Полной информации из этих рейтингов не получишь, но можно проследить очень важную трансформацию отрасли и то, как по-новому распределяются ресурсы и энергия. Эта перемена напрямую связана с тем, что медиабизнес стал частью конгломератов.

Почему фильм типа «Трансформеры» вписывается в структуру конгломерата, а такие картины, как «Хелло, Долли!», не подходят для нее, даже при том что приносят хорошие кассовые сборы? Мы можем в общем обозначить это различие, но, чтобы глубже понять его, надо учесть не только экономику информации, но и законодательство об авторском праве.

У информации есть одно огромное отличие от практически всех остальных товаров: чем чаще она применяется, тем ценнее становится. К примеру, сравним некое слово и пару туфель. Если использовать и то, и другое миллион раз, то туфли попросту развалятся, а слово станет лишь более весомым. Каждый раз, когда вы произносите слово «Кола» или «Макдональдс», вы оказываете правообладателю маленькую услугу по маркетинговому продвижению[85].

Одно из самых удивительных последствий эпохи электронных СМИ заключается в том, что практически любое слово или картинка, повторенные миллион или даже миллиард раз, могут стать ценным активом. Как это возможно, чтобы странного вида мышь с писклявым голосом и невыразительным характером вдруг стала одним из самых известных в мире образов? Или что такое огромное количество людей будут интересоваться, кто такая Пэрис Хилтон, и, что еще более непонятно, захотят покупать разные товары с ее именем?

Ключ к пониманию экономического потенциала такого феномена — это превращение образа или бренда в *знак,* то есть в символ чего-либо. Изображение Адольфа Гитлера заставляет большинство людей стазу думать о «зле», хотя очевидно, что никто не получает доходов от этой ассоциации. В отличие от этого, образ Дарта Вейдера из «Звездных войн» вызывает ту же мысль, но этот персонаж принадлежит студии Lucasfilm. Пес Снупи постепенно превратился в абстрактный образ веселья, и этот факт приносит его правообладателю

United Media миллионы долларов лицензионных отчислений ежегодно. Как следует из этой цепочки рассуждений, авторские права на интеллектуальную собственность и торговые марки — прекрасный способ получать доход с символов, находящихся в собственности. Никто не может обладать правами на Гитлера, или на гигантского осьминога, или на снежную бурю. Но вы можете владеть Дартом Вейдером, Бэтменом или Розовой Пантерой — благодаря федеральным законам об интеллектуальной собственности.

Вообще говоря, защищенная собственность на персонажей — это относительно новое явление в развитии авторского права. В те дни, когда герои брались из истории или из книг, суды часто отказывали во владении персонажами, даже такими узнаваемыми, как Сэм Спейд, главный герой The Maltese Falcon («Мальтийский сокол»){352}. Но начиная примерно с 1940-х гг. судебная практика стала все больше склоняться в сторону авторских прав — при условии, что персонажи отвечают определенным критериям минимальных отличительных признаков. Так, невозможно владеть шаблонным персонажем типа задиристого драчуна. Но дайте ему когти из адамантия, запоминающуюся внешность и еще пару отличительных черт — и вот у вас получился персонаж комиксов Росомаха, один из самых ценных активов в кинематографе[86].

Говоря юридическими терминами, сложно описать точные критерии того, какого типа персонаж может быть защищен авторским правом, но достаточно будет сказать, что эти критерии не обременительны. В отличие от патента, авторское право на персонажа не требует доказательств, что вы что-то изобрели или создали некое новшество, — подойдет минимальное подтверждение творчества. Да и художественные

достоинства не являются обязательными. Под заботливым крылом авторского права есть место даже таким персонажам, как Гримейс — Похититель молочных коктейлей[87]. Персонажи — твердая интеллектуальная собственность, и права их владельцев защищает федеральный закон. Их стоимость можно оценить, а также, с помощью кино, увеличить.

Вот так и получилось, что в первом десятилетии XXI в. многие студии, на манер своих современников — девелоперов в сфере недвижимости, львиную долю времени проводили в поисках объектов, пригодных для повторного использования[88]. Они пробовали и занимательные сюжеты, и известных актеров. Но к 1990-м гг. их терпение и фантазия иссякли, тем более что признанные звезды требовали все бо́льших гонораров. И тут пришлась очень кстати революция цифровых технологий. Перед продюсерами открылись возможности для гораздо более зрелищных фильмов, в которых завораживающие спецэффекты и буйная фантазия окупают бюджет так же замечательно, как увлекательный сценарий и яркая актерская игра, — а может быть, даже еще лучше. К XXI в. кинематограф перестал быть преимущественно бизнесом рассказчика, а вместо этого стал разновидностью рекламы, методом демонстрации подразумеваемой интеллектуальной собственности. Кроме того, эта стратегия ускорила глобализацию развлекательной отрасли, которая назревала многие годы. Экспортный потенциал традиционного кино, с его культурными особенностями, являлся дополнительным неизвестным компонентом в прогнозе доходности. Зато новый тип фильмов в буквальном смысле строился вокруг мультяшных образов-архетипов, которые легко преодолевают границы разных стран. А благодаря финансовым нововведениям конгломератов, успех фильма высчитывался не только из непосредственных продаж

билетов, но и из повышения стоимости лежащей в его основе интеллектуальной собственности. В определенном смысле кинокартина стала не только продуктом сама по себе, но еще и огромной инвестицией. Разумеется, задумка очень умная, но она влекла за собой совершенно другой подход к культуре — многие люди старше 30 лет просто не воспринимали его, не говоря уже о том, что это вряд ли пришлось бы по душе основателям Голливуда.

Диверсифицируя возможный доход с инвестиций, эта концепция стала для конгломератов окончательным решением проблемы риска в развлекательной отрасли. Эдвард Джей Эпстейн, эксперт по причудливой экономике кинобизнеса, очень четко объясняет всю систему. Он указывает, что примерно с 1990-х гг. студии перестали считать кассовые сборы первейшим показателем успешности фильма. Ведь, как правило, риски несут внешние инвестиционные партнеры. Доход, который имеет значение в глазах студий, согласно Эпстейну, складывается из всего остального, включая выручку от продажи фильма на различных носителях (DVD, кабельное видео по запросу, загрузки в интернете и т. д.), а также показы по всему миру. Но главная золотая жила — это авторские права на персонажей, которые реализуются в продаже товаров, в новых фильмах о второстепенных персонажах (*англ*. spin-off), в правах на сиквелы и в прочих «производных продуктах», реальная стоимость которых никогда не оглашается[353].

Такая ситуация, полагает Эпстейн, привела к тому, что сегодняшние студии в гораздо большей степени заняты правами и лицензиями, чем непосредственно созданием кино. Они вкладываются в разработку ценных активов и зарабатывают на том, что распространяют свои права на максимально возможный круг их применения. Между таким подходом к кинематографу и

той основой, на которой строилась отрасль на заре киностудий, лежит огромная пропасть. Что бы ни вкладывал Майкл Чимино в свою картину «Врата рая», он точно не собирался впечатать свой бренд в массовое сознание.

Стратегия 3: поиски шедевров на кинофестивалях

В 1989 г. братья Харви и Боб Вайнштейны владели маленькой независимой прокатной компанией под названием Miramax, успех которой главным образом держался на распространении концертных видеозаписей. Однако в тот год они сделали важную ставку. Видя, как на фестивалях Сандэнс и в Каннах приняли малобюджетный фильм Sex, Lies, and Videotape («Секс, ложь и видео»), Вайнштейны решили: он привлечет внимание достаточного количества зрителей, чтобы оправдать затраты на показ по всей стране. Необычный выбор с точки зрения Голливуда: фильм не планировался к производству, а был уже полностью готов. Но в то же время — ставка крайне рискованная. При съемочном бюджете в 1,2 млн долларов картина имела весьма сложный сюжет, построенный вокруг супружеской измены: герой фильма снимает на пленку, как женщины говорят о своей сексуальной жизни.

Фильм «Секс, ложь и видео» стал пробным шаром третьей стратегии риск-менеджмента, возникшей в 1980-х гг. В ее основе лежало не кинопроизводство, а поиски неограненных алмазов — уже отснятых картин с большим потенциалом. Концепция, разработанная Вайнштейнами, рассматривала кинофестивали как тестовые площадки и охотничьи угодья одновременно. Особенно их привлекал Сандэнс в штате Юта, организованный Робертом Редфордом, а за иностранными фильмами Вайнштейны ездили в Канны

и Торонто. Малобюджетные недооцененные картины давали очень неплохой уровень окупаемости. Но с точки зрения финансовых схем фестивальный подход едва ли стал такой важной инновацией, как описанные выше. Его главная ценность заключалась в том, что у самобытных и иностранных картин появилась возможность достичь широкой зрительской аудитории.

Ставка Miramax на «Секс, ложь и видео» вполне окупилась — фильм принес больше 25 млн долларов в одних только США. Разумеется, братья Вайнштейны были далеко не первыми, кто превращал малобюджетное кино в золото. Как мы уже видели, это было обычное дело в 1970-х гг., когда студии финансировали продукцию неизвестных независимых кинематографистов, таких как Сильвестр Сталлоне и Фрэнсис Форд Коппола. Собственно говоря, по меркам «Рокки» или «Крестного отца» успех фильма «Секс, ложь и видео» был весьма скромным. Но с начала 1980-х гг., когда пала студия United Artists и появились конгломераты, большие инвестиции в новых режиссеров встречались все реже.

Вайнштейны вернули эту модель, хотя и придали ей новые черты. Как мы говорили, они рассчитывали не столько на свое мнение, сколько на общее восприятие картины критиками, зрителями и киноэкспертами на фестивале. Сам институт фестиваля — некогда единственный шанс на показ для потенциальных артхаусных картин, из большого количества которых выбирались лишь немногие, — постепенно превратился в некий фильтр для кино или подобие оптового рынка. Фирмы вроде Miramax и те, что шли по их стопам, как Sony Film Classics и Fine Line, начали понимать, что, дешево покупая и задорого продавая, можно снова сделать независимое кино прибыльным.

Этот подход в каком-то смысле гениален: он основан на коллективном мнении, а не на суждении одного-

единственного продюсера. Учитывая огромное поле выбора, это, пожалуй, единственная реальная возможность следить за отраслью — ведь каждый год в США снимается почти 10 тыс. независимых фильмов, и еще многие тысячи за границей. Как и с любым товаром, большинство из них среднего качества или даже ниже, однако некоторые по-настоящему талантливы. И лишь часть этой небольшой группы обладает потенциалом массовой популярности. Откапывать такие бриллианты самому — все равно что искать иголку в стоге сена. А кинофестивали, благодаря своей структуре, представляют собой невероятно эффективный фильтр: сотрудники фестиваля проводят несколько этапов отбора, после чего вердикт выносят кинокритики и зрители. Конечно, невозможно полностью исключить ошибки: аудиторию в Каннах, Торонто и на Сандэнс сложно назвать моделью реального массового зрителя. Но все же фестивали дают достаточно информации, чтобы оправдать сравнительно невысокие ставки на фильмы, которые уже сняты и в определенном смысле проверены.

Возьмем классический пример фильма, который прорвался к успеху на фестивале Сандэнс, — Clerks («Клерки») Кевина Смита. Сюжет построен вокруг жизни двух продавцов в супермаркете и их друзей. Съемочный бюджет составил 27 тыс. долларов, а сам фильм был снят на черно-белую пленку в том самом магазине, где на тот момент работал режиссер. Несмотря на все это, на фестивале картину приняли на ура, и Вайнштейны решили купить ее за 227 тыс. долларов. В итоге фильм собрал в прокате 3 млн долларов — не то чтобы внушительная сумма по меркам блокбастеров, однако превосходная отдача от инвестиций. Впоследствии Miramax вложила еще больше денег в новый фильм Смита Chasing Amy («В погоне за Эми»), и кассовые сборы оказались еще выше. Успех, разумеется, повлек

дополнительные доходы от «Клерков». А в плане художественной ценности Кевин Смит был окрещен самобытным режиссером с уникальным видением и воспевателем Нью-Джерси.

Эта схема, которую продвигала Miramax в 1990-х гг., оказалась настолько успешной, что буквально за несколько лет медиаконгломераты переняли модель. Disney пошла самым коротким путем — она просто купила Miramax. Остальные создали подразделения по ее подобию, такие как Sony Pictures Classics, Paramount Classics и Fox Searchlight. Но, как мы уже выяснили, главное преимущество этого подхода — художественное, а не финансовое. Как и в случае многих других методов малого масштаба, перенятых конгломератами, постепенно стали проявляться ограничения того, что в сетевых технологиях зовется возможностью масштабирования. Существует ограниченное количество фильмов с бюджетом в 20 тыс. долларов, которые могут собрать несколько миллионов кассовых сборов. Соответственно, в прокат попало и какое-то количество псевдошедевров — то есть картин, которые имитируют успешные инди-фильмы, но не имеют собственной уникальной души.

Медиаконгломераты XXI века

К 2000 г. форма медиаконгломерата достигла зрелости и обрела логическую завершенность. Явление, которое началось с импульса объединения медиакомпаний с другими видами бизнеса, благодаря перевороту в сфере интеллектуальной собственности поменяло весь ландшафт информационной индустрии, за исключением телекоммуникаций. Однородные гигантские предприятия, доминировавшие в отрасли (которым посвящена первая половина этой книги), к 1990-м гг. уступили дорогу банде спрутов, владеющих

разнообразным имуществом в различных медиасферах. Типичная комбинация выглядела так: киностудия, кабельные и вещательные сети, издательские компании и, возможно, несколько парков развлечений. Конгломераты добавили над медиакомпаниями управленческий уровень, но их объединяло разве что общее название и тот факт, что все они имели дело с информацией.

Disney, некогда сосредоточенная на своих центральных брендах (Микки Маус, Дональд Дак, Белоснежка и т. д.), превратилась в настоящий медиаконгломерат с совершенно не связанными между собой составляющими — ABC, ESPN и Miramax. Мечты Майкла Эйснера об империи осуществились, однако, с точки зрения Роя Диснея, это все же было «хищническое, бездушное» кощунство, пусть и весьма прибыльное в долгосрочной перспективе. General Electric — созданный Томасом Эдисоном промышленный конгломерат, — продав RCA в 1930 г., выкупил обратно NBC и связанные с ней активы в 1986, а в 1989 г. была запущена CNBC. Впоследствии этот конгломерат захватил контроль над Universal Studios и встал в один ряд с Disney и Time Warner — холдингами, работающими во всех крупных секторах развлекательной отрасли: кино, персонажи, телеканалы, издательский бизнес, тематические парки развлечений и звукозаписывающие компании. В это время Gulf & Western, еще один конгломерат 1960-х гг., который родился в 1934 г. как Michigan Bumper Company, купил Paramount и вслед за Warner Communications стал именоваться Paramount Communications. Однако усилия пошли прахом, и в 1994 г. вся компания была продана Viacom. В 1989 г. Sony купила Columbia Pictures и CBS Records, стремясь создать первую японскую версию медиапромышленного конгломерата в стиле Росса, но результаты оказались неоднозначными.

Мы уже наблюдали, как большие масштабы регулярно привлекают внимание федеральных властей. В данном случае можно задаться вопросом, а не хотели ли Министерство юстиции или Федеральная комиссия по связи, глядя на этих новых гигантов, раздробить их. Были времена, когда правительство бдительно следило за тем, чтобы одни и те же компании не работали в разных сферах — если это и не блокировалось, то уж точно не приветствовалось. Но к 1980-м и 1990-м гг., когда в обществе возросло недовольство регуляционными мерами, такая линия поведения осталась в прошлом. Некоторые ограничения действительно последовали, например на приобретение холдингов на отдельном медиарынке. Но поскольку конгломераты главным образом стремились охватить не связанные между собой рынки — скажем, кинобизнес и издание журналов, — то не имелось прецедентов установления цен по сговору или признаков монополии на конкретном рынке. Соответственно, Акт Шермана здесь не работал. Таким образом, в 1990-х гг. конгломераты росли в безопасности, при минимальном надзоре, до тех пор пока в их владении не оказалось почти все. Единственным исключением, как мы убедимся, остался мир интернета и компьютеров — хотя это и казалось лишь вопросом времени.

В качестве эпилога к данной сюжетной линии я хотел бы привести оптимистичную историю о магии конгломератов. Это поучительная притча XXI в. о том, как изобретательный риск-менеджмент позволяет избежать краха и даже приводит к хэппи-энду. В 2007 г. Universal Studios выпустила фильм Evan Almighty («Эван всемогущий»), который рассказывает о человеке с комплексом Ноя. Он одержим идеей построить ковчег, чтобы спасти животных всего мира от надвигающегося потопа. Подобно многим благоразумным проектам своего времени, картина была сиквелом. Предполагалось, что

она соберет еще денег на славе фильма Bruce Almighty («Брюс Всемогущий»), который получился невероятно прибыльным — в нем герой Джима Кэрри на одну неделю получил божественные силы. В «Эване» сыграл Стив Карелл — хороший выбор, на тот момент это был кассовый актер, в послужном списке которого числились успешный фильм The 40-Year-Old Virgin («Сорокалетний девственник») и телесериал The Office («Офис»). К сюжету приложили руку немало сценаристов, тем самым снизив риск субъективности в его подготовке. Хотя фильм, к сожалению, не имел защищенной интеллектуальной собственности, которая пополнила бы фонды Universal, но, по крайней мере, он основан на Библии, пусть и в весьма вольной трактовке. А Библия — это признанный бестселлер, пусть и с истекшими авторскими правами. Полагаясь на эти предосторожности, студия в итоге инвестировала в съемки 175 млн долларов. То есть «Эван» стал самой дорогой комедией в истории кино на тот момент.

В общем, фильм обладал всеми необходимыми качествами, кроме одного: к несчастью, он был откровенно слабым. Влиятельный кинокритик Ричард Ропер дал ему разгромную оценку: «примитивная комедия, навевающая скуку библейских масштабов, с крайне упрощенной идеей духовности»[354]. На популярном сайте Rotten Tomatoes, который собирает отзывы зрителей, фильм получил унизительные 8 % позитивных оценок. Несмотря на обширную маркетинговую кампанию и прокат фильма в 5200 кинотеатрах страны, «Эван всемогущий» собрал всего около 30 млн долларов в первый уик-энд — жалкая сумма по меркам блокбастеров. В итоге фильм попал в список худших премьер 2007 г. по версии журнала Rolling Stone, а также удостоился места во многих других аналогичных антирейтингах.

И здесь мы становимся свидетелями чуда. Взорвалась целая бомба, однако никто не пострадал. Universal Studios не обанкротилась, а все остальные, кто был вовлечен в проект, отделались лишь легким испугом. Жизнь киностудии продолжилась как ни в чем не бывало, и, самое главное, провал фильма никак не отразился на General Electric. С точки зрения промышленного гиганта, убытки от «Эвана всемогущего» оказались не более чем статистической погрешностью.

Короче говоря, неудача осталась безнаказанной. И что еще более показательно, спустя какое-то время продажи DVD и кассовые сборы за границей позволили фильму почти полностью отбить затраты — при том что никто не мог сказать о нем ничего хорошего. А если бы «Эван» имел своей задачей стимулировать продажу товаров и прав, то, вполне возможно, он вообще принес бы производителю неплохой доход, несмотря на свою никчемность с точки зрения киноискусства.

Очень поучительно сравнить между собой два провала: «Эван всемогущий» 2007 г. и «Врата рая» 1980 г. Результаты поистине удручают. После «Врат рая» Майкл Чимино, по сути, стал изгоем кинобизнеса и больше никогда не был допущен к съемкам крупного кино. А система кинопроизводства, основанная на режиссерском видении, которую воплощали Чимино и его коллеги, потерпела жестокое поражение. С другой стороны, неудача «Эвана всемогущего» никак не повредила системе, которая порождает подобные фильмы. А все потому, что с финансовой точки зрения производители не потерпели существенных убытков. То есть «Эван всемогущий» фактически показывает нам, насколько устойчива нынешняя система кинопроизводства. Посредственность спокойно плодит такую же посредственность — это и есть настоящее чудо современной индустрии развлечений.

Глава 18
Возвращение AT&T

В 2002 г. президент Джордж Буш подписал распоряжение о том, что Агентство национальной безопасности может следить за телефонными разговорами и интернет-активностью граждан США без санкции суда{355}. Распоряжение было секретным, как и его исполнение, — даже сегодня масштабы внутренней слежки остаются неизвестными. Так или иначе, очевидно одно: АНБ никогда не смогло бы осуществить его самостоятельно. Ему потребовалась помощь, и в первую очередь — от американских телефонных компаний.

Четыре года спустя, в декабре 2005 г., данные о прослушке без санкции суда просочились в прессу — об этом написала The New York Times. Сенатор Арлен Спектер вызвал Эдварда Уитакера, главу AT&T, в юридический комитет Сената{356}. В зале судебных заседаний комитета председатель Спектер, бывший прокурор, непривычно напряженным голосом медленно и четко задавал Уитакеру вопросы:

> — Предоставляет ли AT&T данные о своих клиентах каким-либо правоохранительным органам?
>
> — Мы соблюдаем закон, сенатор, — произнес Уитакер.
>
> — Вы знаете, что это не ответ, мистер Уитакер.
>
> — Я скажу только то, что мы соблюдаем закон. Вот мой ответ. Говорю вам, мы не нарушаем закон. Мы соблюдаем его.
>
> — Нет, это юридическое заключение, мистер Уитакер, — Спектер явно начинал

раздражаться. — Вы можете быть правы или нет, но я спрашиваю вас о фактах. Предоставляет ли ваша компания данные федеральному правительству или любым правоохранительным органам данные о клиентах?

— Если это законно и если эти данные запрашивают — то, разумеется, предоставляет.

— И такое случалось?

— Сенатор, все, что я могу сказать, это то, что мы соблюдаем закон.

— Это не ответ. Это не ответ, а отговорка.

— Это ответ.

Показания Уитакера, данные в 2006 г., стали первым публичным свидетельством воскресения AT&T. В тот момент стало очевидно, как поменялась ситуация с 1984 г. 22 года спустя после распада система Bell вернулась и снова работала плечом к плечу с американским правительством.

Эд Уитакер, наследник царственной мантии Теодора Вейла, был человеком совершенно иного типа. И хотя у него имелись те же амбиции, что и у его предшественника, AT&T под его управлением являлась уже совсем другой компанией. Вейл был идеалистом — он горячо верил, что на Bell возложены обязательства служить стране и строить величайшую телефонную систему в мире. «Мы признаём “ответственность” и “подотчетность” обществу с нашей стороны», — писал Вейл в 1911 г.[357] В отличие от него, Уитакер был порождением другой корпоративной культуры, которая превыше всего ставит максимизацию доходов и минимизацию контроля за своей деятельностью. Когда журналист спросил Уитакера, какой ему представляется миссия AT&T, тот перечислил три своих главных приоритета: «Я хочу быть лучшим. Я хочу, чтобы у наших

акций была самая высокая цена. Я хочу, чтобы наши сотрудники получали самую большую зарплату».

Федеральный курс в области коммуникаций в начале XXI в. был на руку AT&T. Компания под руководством Уитакера представляла собой мощное отражение корпоративных обычаев того времени. Во имя конкуренции она стремилась к монополии и власти. Но было бы несправедливо сказать, что выгоды в этих взаимоотношениях односторонни. Заявление Уитакера, пусть и с недомолвками, с ужасающей откровенностью показывает: AT&T нашла способ послужить правительству.

Уитакер берет дело в свои руки

Эдвард Уитакер-младший, главный модернизатор системы AT&T, с первого взгляда производит неизгладимое впечатление. Невероятно высокий, он ходит медленно, а говорит еще медленнее — у него типично техасская манера растягивать слова. Как сказал один бывший сотрудник Федеральной комиссии по связи, «он создавал вокруг себя атмосферу страха — при его неизменной вежливости возникало ощущение, что, если перейдешь ему дорогу, он тебя просто убьет». Хотя Уитакер возглавлял телекоммуникационную компанию, сам он упрямо держался луддитских воззрений[89]. В его офисе не было компьютера, он не пользовался электронной почтой. «Не то чтобы я был совсем безграмотным в отношении компьютеров, но что-то около того», — сказал он однажды репортерам{358}.

В 1999 г. журнал Business Week поместил портрет Эда Уитакера на обложку с заголовком «Последний монополист»{359}. В статье приводились размышления о том, как Уитакер и его компания смогут пережить наступающую эру, которая, как предполагалось, пройдет под знаком безжалостной конкуренции. «Сможет ли

Уитакер, монополист до мозга костей, выжить без своей монополии?» — вопрошал автор материала.

У Уитакера имелся ответ: зачем учиться выживать в условиях конкуренции, если можно ее устранить? В конце 1990-х гг. и в начале нового тысячелетия, несмотря на официально провозглашенную правительством поддержку «жесткой конкуренции» (а возможно, благодаря ей), Уитакер задушил практически всех своих соперников, в значительной степени восстановив систему Bell, основанную Теодором Вейлом. К 2006 г. возрожденная империя охватила всю страну, за исключением регионов на западе и северо-востоке — там господствовал другой гигант, рожденный новой консолидацией отрасли, Verizon.

Уитакер, метко названный «монополистом до мозга костей», определенно подходил для своего поста. Начав работать в AT&T в 1963 г., в золотой период до раздробления, он сохранил верность компании в первые тревожные годы конкуренции в 1970-х. А когда Bell распалась в 1980-х, его карьерный рост продолжился. В 1990-е гг., все еще живя в Техасе, Уитакер встал во главе Southwestern Bell, которая была тогда самой маленькой из восьми «дочек Bell», образованных после распада.

Надо отдать Уитакеру должное: он оказался готов принять вызов. Перед ним лежала невероятная задача. Региональные отделения Bell, по замыслу федеральных властей, должны были поступиться рынком в пользу своих конкурентов. Система Bell уподобилась осужденному преступнику, и все ее «дочки» работали под прямым надзором Федеральной комиссии по связи и лично судьи Гарольда Грина. В качестве «повелителя телекоммуникаций» он следил за исполнением соглашения между бывшей монополией и Министерством юстиции. Наказанием за грехи родителя была плотная сеть предписанных судом

ограничений и требований, наложенных в 1970-х гг. на функционирование «дочек Bell». Теперь правила комиссии обязывали обеспечить всех клиентов телефонным разъемом для присоединения «посторонних» телефонов и прочих устройств. От «дочек Bell» требовалось на своих станциях предоставить конкурирующим операторам дальней связи (MCI или Sprint) доступ к местным абонентам. Распоряжение, которому все они самостоятельно подчинились по загадочным причинам, также ограждало их от выхода на определенные рынки, включая «онлайн-услуги».

Вызволение компаний Bell из нормативной клетки было равносильно коллективному побегу из Алькатраса[90]. На повестке дня стояло выживание. Возврат же к монопольному контролю над рынком казался бесплодной фантазией мечтателей не от мира сего. Если и существовала какая-то надежда на восстановление даже кусочка прежней власти, для ее воплощения требовалась скрупулезно продуманная многолетняя стратегия.

Но Уитакер и те, кто разделял его жажду реванша, терпеливо ждали подходящего момента. Они знали: хотя существование прежней Bell официально считается общественной угрозой, старый режим сохранил много сторонников и друзей в Конгрессе, правительственных органах и, самое главное, в федеральной и местных администрациях. В особенности Southwestern Bell имела хорошие, налаженные отношения с большей частью техасских политиков, поскольку Уитакер и его компания продолжали старую добрую традицию щедрой поддержки обеих партий.

На уровне концепции лоббисты и стратеги Bell — главным образом в Verizon (в прошлом Bell Atlantic с Восточного побережья, которая долгое время считала себя самой умной из «дочек») — начали переосмысливать некоторые долго удерживаемые

позиции павшей империи. В частности, ревизии требовало отношение к конкуренции, всегда рассматривавшейся как проклятие компании, девиз которой, как мы помним, гласил: «Одна система, одна стратегия, универсальное обслуживание». В 1910-х гг. Вейл неустанно писал о «вреде дублирования» функций[360]. Эти убеждения настолько укоренились, что были почти священными с 1880-х гг. и до 1980-х, когда идея регулируемой монополии давно вышла из моды. Словно человек, который не в силах расстаться с костюмом своей молодости, Bell с упрямой гордостью вошла в последнее десятилетие XX в., высоко подняв знамя своих традиций и отвергая любые намеки на конкуренцию. Именно из-за ее надменного самодержавного настроя Министерство юстиции затеяло судебный процесс, который привел к распаду.

Но мозговой центр Bell, серые кардиналы, которые, даже рассыпавшись по стране, никогда не забывали о былой империи, — вынашивали план. С помощью сочувствующих ученых, сторонников в политике и лучших штатных и привлеченных юристов эти верные солдаты монополии пришли к пониманию, что господствующий в Вашингтоне энтузиазм по поводу конкуренции и дерегулирования, по сути дела, можно использовать в своих целях, пусть и противоположных. Парадоксальным образом они решили, что сама идеология конкуренции может дать им ключ от темницы, в которой томилась их компания. Как это возможно в самой зарегулированной отрасли? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте на минуту вспомним историю конкуренции в Америке.

Важность конкуренции в США признавалась далеко не всегда. В конце XIX — начале XX в. многие ключевые фигуры бизнеса, такие как Вейл, а также профсоюзные лидеры и экономисты, считали, что конкуренция,

особенно в коммунальных службах и других жизненно важных отраслях, расточительна и вредоносна. В таких секторах государственному регулированию отводилась роль защиты компаний, обслуживающих эти общественные потребности, от перегибов конкуренции, гарантируя им если не монополию, то по крайней мере существенную долю рынка.

В 1930-х гг., в условиях Великой депрессии и «Нового курса» Рузвельта, конкуренция едва ли казалась привлекательной. Частный сектор в целом оставался под подозрением, а власти стали больше ценить регулирование, поскольку оно оказалось более результативным. И лишь в 1960-х и 1970-х гг. перекос в сторону госконтроля начал сглаживаться — этот сдвиг был вдохновлен новым поколением либертарианских экономистов, главным образом в Чикагском университете. Среди них были Милтон Фридман и Джордж Стиглер. Эксперты той поры считали, что эффективность отраслей, регулируемых правительством, — в сущности, концепции «Нового курса» — оставляет желать лучшего. Экономика хворала от послевоенного расширения, и они прописали ей лекарство в виде дозы конкуренции и дерегулирования. Некоторые пошли еще дальше, заявляя, что в состоянии здоровой конкуренции регулирование практически не нужно[361].

Хотя эти идеи в 1960-х гг. выглядели радикальными, а порой даже неуместными, в 1970-х гг. они понемногу в порядке эксперимента стали применяться в некогда регулируемых отраслях (авиации, транспортных перевозках и энергетике). В коммуникациях перемены начались с Никсона, как мы видели в главе про кабельное ТВ, но продолжились при Джимми Картере. В период президентства Рейгана тенденция дерегулирования усилилась и вместе со снижением налогов считалась основой экономического роста. Таким

образом, ко времени распада Bell идея совершенно контролируемой крупной отрасли выглядела абсурднее некуда.

Вот в такой ситуации находились партизаны Bell, задумавшиеся о своей стратегии. Если государственное регулирование — зло, которое мы должны терпеть лишь в отсутствие конкуренции, следовательно, явная конкуренция должна сделать это зло ненужным. Если самая контролируемая компания в стране сможет как-нибудь показать, что в телекоммуникационном секторе и впрямь расцвела конкуренция, будет шанс, что Bell все же удастся сбросить с себя большую часть оков.

1996 г.: война всех против всех

Избрание Билла Клинтона не повернуло вспять волну дерегулирования. Ему пришлось согласиться, что «эпоха большого правительства» закончена — мнение, которое относилось как к режиму вмешательства властей в экономику, так и к концепции социального государства. Мало где дух свободного рынка ощущался так явственно, как в Федеральной комиссии по связи, а также среди тех, кто получал деньги за лоббирование ее интересов. Ал Гор, ведущий специалист правительства в области технологий, столь же глубоко верил в силу конкуренции, как и люди из администрации Никсона. Со своей стороны, заявление за заявлением, чиновники из комиссии агитировали за свободный рынок как лучший способ достижения социальных задач в сфере коммуникаций. В числе проповедников конкуренции находился также друг Гора и председатель комиссии Рид Хандт. Разговоры о «приверженности страны открытому рынку, конкуренции и дерегулированию» стали в 1990-е гг. общим местом. Как объяснил Рид, «конкуренция на рынке связи приведет к снижению цен,

расширению выбора для клиентов, стремительной эволюции технологий и укреплению экономики»[362].

Продвигать конкуренцию никоим образом не плохо. Но из этого совсем не обязательно следует, что наличие конкуренции в самом абстрактном смысле может полностью избавить от необходимости в контроле — особенно в контроле над предотвращением «неконкурентного» поведения! И вообще, откуда мы знаем, что конкуренция — это и впрямь конкуренция? Некоторые люди готовы принимать видимость растущей конкуренции как приемлемую замену регуляции. Это был шанс для Bell, и она сменила свои убеждения. Принимая рост конкуренции, который шел полным ходом, Bell готовилась к возвращению на правах доминирующего игрока на формально открытом рынке.

Новая государственная идеология и новые корпоративные расчеты счастливо соединились в Акте о телекоммуникациях 1996 г., который подписали «дочки Bell», AT&T и их коллеги по цеху[363]. Самая масштабная ревизия коммуникационного бизнеса со времен Акта о связи 1934 г. опиралась на принцип «конкуренции везде». Идея заключалась в том, чтобы убрать преграды для выхода на рынок во всех сегментах индустрии. Эту цель пообещали поддерживать все участники рынка: региональные отделения Bell (Bell Atlantic, Bell South, Pacific Telesis, Verizon и остальные), операторы дальней связи (AT&T, а также MCI) и кабельные компании. Акт был предназначен для того, чтобы побудить кабельных операторов осваивать телефонный бизнес, телефонные компании — предлагать телевизионные услуги, операторов дальней связи — строить локальные сети и т. д. Официально предполагалось, что он спровоцирует, согласно теории Томаса Гоббса, «войну всех против всех».

Закон был провозглашен в 1996 г. как окончательная победа над монополией Bell — словно весть о рассвете

новой эпохи. Оглядываясь назад, можно сказать, что эта мера была безнадежно наивной. В ее основе лежала сложная схема: компании Bell разрешают конкурентам арендовать свое оборудование, чтобы те предлагали такие же услуги местной телефонной связи. Создание конкуренции на существующей инфраструктуре, конечно, могло бы работать в другой отрасли. И, похоже, эта схема успешно действовала в других странах. Но в данной ситуации все почему-то забыли о столетнем опыте Bell по части устранения и поглощения зависимых конкурентов. «Дочки Bell» были действующими чемпионами США в технике rope-a-dope[91] — в главном офисе держат марку респектабельности, а у гаражей дают соперникам взбучку.

Хотя компаниям Bell не нравилась идея делиться инфраструктурой по так называемым разукрупняющим правилам Акта, они сразу почуяли, что все козыри у них. Самое главное, закон 1996 г. аннулировал соглашение, принятое по итогам антимонопольного процесса против Bell. С отменой этого соглашения «дочки Bell» избавлялись от орлиного взора надзирающего судьи Грина и переходили под присмотр Федеральной комиссии по связи. Теперь им открывалась полная свобода, ведь единственные соперники, которые были им не по зубам, — это федеральные суды и Министерство юстиции.

Имеется потрясающее сходство между событиями, которые последовали за Актом 1996 г. и Соглашением Кингсбери 1913 г. В обоих случаях правительство хотело привнести на телефонный рынок стабильную конкуренцию, и оба документа объявлялись оглушительной победой над системой Bell. На деле же каждый из них вымостил дорогу для нового восхождения Bell на вершину могущества. С одной лишь разницей: старая AT&T поклялась служить

общественному благу и сдержала свое слово. У новой AT&T таких стремлений не было.

Кампания

Избавление от конкурентов — дело небыстрое. Кандидат в монополисты не сгоняет их на общее побоище, и в мире бизнеса нет корпоративных полей расстрела. Компания, которая ищет безраздельной власти, поступает скорее как дезинсектор: она устанавливает ядовитые ловушки, истребляет то, что на виду, и методически истощает своих врагов, превращая их жизнь в сущий ад. Монополист орудует местными законами и запасается отрядами юристов. Его тактика сводится к отсрочкам и судебным искам в стремлении выявить фирмы с меньшими ресурсами.

Акт 1996 г. позволил Bell громогласно заявлять о наступлении конкуренции, тем временем избавляясь от реальных конкурентов. Их было множество: со времени распада Bell появилась масса новых «конкурентных» телефонных и интернет-компаний, которые надеялись отхватить свой кусок от миллиардных доходов. Частично эта волна была вызвана более глобальным технологическим бумом и экономической экспансией 1990-х гг., когда найти финансирование было весьма просто. Но в 1996 г. начался настоящий звездопад новичков, после которого на долю телекоммуникаций пришелся беспрецедентный процент роста ВВП.

Каждая из компаний Bell внесла свой вклад в устранение конкурентов. Verizon, со своей стороны, управлялась с соперниками на Северо-востоке. В конце концов ей удалось навсегда усмирить MCI, которая так сильно досаждала Bell. Но безусловным чемпионом-тяжеловесом оказалась Southwestern Bell Эда Уитакера, которая теперь переименовалась в SBC. Как писал еженедельник Network World еще в 1997 г., «SBC более,

чем любая другая [компания Bell], с помощью армии адвокатов и многих миллионов, потраченных на лоббирование, стремится свести на нет заметных конкурентов на своих рынках»{364}. С конца 1990-х и в течение следующего десятилетия SBC мастерски вела войну на истощение.

Военная кампания была направлена на то, чтобы партизанскими методами аннулировать уступки, сделанные по итогам акта 1996 г. В конце концов по стопам SBC пошли все остальные «дочки Bell». В столицах штатов и тысячах крохотных судебных округов по всей стране на конкурентов посыпались бесчисленные смертельные удары с целью заставить их пожалеть о самой мысли выступить против Bell. Но началось все в Техасе в 2003 г. У SBC была почти сотня зарегистрированных лоббистов, которые работали в Остине — при том что в парламенте числится 181 член{365}. Открыто выступая против регулирования, SBC и другие прекрасно знали: настоятельно требовать этого на местном уровне — удобный способ бороться с любыми соперниками. Когда конкуренты стали появляться в начале 1990-х гг., SBC убедила техасский парламент добавить в Закон об организации коммунального хозяйства 1995 г. (PURA 95) несколько полезных положений. Среди изменений в окончательной версии законопроекта есть и значительная стоимость выхода на рынок. Чтобы предлагать свои услуги хотя бы одному клиенту, потенциальная телефонная компания должна была построить физические линии, охватывающие 60 % домов и бизнес-учреждений в радиусе 43,5 км. Грубо говоря, это то же самое, что требовать от компании построить дороги к каждому дому в округе только для того, чтобы открыть заправочную станцию.

Помимо юридической, имелись и другие военные тактики. Чтобы обслуживать клиентов по линиям SBC,

например, конкурентам часто было нужно арендовать помещения в местном «центральном офисе», где заканчивались линии. От SBC требовалось предоставлять площади в аренду, но закон не уточнял, по какой ставке. Поэтому в конце 1990-х гг., когда помещение размером 10 на 10 футов на севере штата Нью-Йорк сдавалось за 10 тыс. долларов в год, SBC за ту же площадь в Техасе брала 500 тыс. долларов. Чтобы добиться через суд более реальной арендной ставки, потенциальный конкурент должен был затевать тяжбу, подавать апелляции и так далее — и все это просто чтобы выйти на рынок.

Отраслевые журналы конца 1990-х гг. кишели подобными историями о недобросовестном ведении бизнеса. По одному из свидетельств, SBC через своих юристов угрожала некой начальной школе за то, что та выбрала конкурирующего телефонного оператора. В другом случае SBC оставила открытые окна в своем помещении, где находилось коммутационное оборудование конкурентов. Туда залетали голуби, и в итоге из-за их помета оборудование вышло из строя. Имелись свидетельства, что Bell элементарно не соблюдала соглашения о взаимном присоединении сетей до тех пор, пока конкурентам не пришлось судиться — прямо как в старые добрые времена! Порой Федеральная комиссия по связи штрафовала SBC и других «дочек Bell», но это не приносило особого результата. Спустя какое-то время правительство начало серию судебных процессов по Акту Шермана, причем заявления внешне напоминали дело MCI против AT&T в 1970-х гг. Обвинение гласило: компании нарушают распоряжения Федеральной комиссии по связи, используя свою монопольную власть, чтобы уничтожать новых конкурентов. Яблоки от яблони недалеко падают — и «дочки Bell» еще раз подтвердили эту старую истину.

Конец 1990-х и начало 2000-х отличались от 1970-х не только падением интереса к развитию конкуренции, но и новыми настроениями федеральных судов по поводу твердости в исполнении антимонопольных законов. Раз предполагалось, что конкуренция, хотя бы номинально, существует, у судей редко возникало желание вмешиваться в «свободный рынок». Самым поучительным примером стал судебный процесс «Verizon Communications vs. Trinko». Verizon открыто и с весомыми доказательствами обвинялась в том, что препятствует бизнесу конкурентов; дело дошло аж до Верховного суда. Судья Антонин Скалиа от имени большинства посчитал, что нарушения Акта о телекоммуникациях не влекут за собой антимонопольных проблем. Такой вывод был прямо противоположен принятому в судах в 1970-х гг., когда AT&T изводила MCI. Это решение снова подтвердило, что самым важным результатом закона 1996 г. стало то, что Bell вышла из-под огня антимонопольного надзора[{366}].

Пока Уитакер и другие компании Bell вели наземную войну, срывая бизнес конкурентов и устраивая диверсии, их лоббисты и адвокаты развернули наступление с воздуха против собственно Акта о телекоммуникациях. Они пытались оспорить в федеральных судах почти каждый аспект положений Акта о том, чтобы делиться своими линиями с соперниками. Где-то они выиграли, где-то нет, но это не главное. Основное состояло в том, чтобы втянуть потенциальных конкурентов в многолетние сложные и дорогостоящие федеральные судебные процессы, чтобы их бизнес-модель годами находилась в подвешенном состоянии. В каком-то смысле эти тяжбы оказались самоцелью.

Однако участие в судебных разбирательствах не отвлекало компании Bell от привычной гонки за властью. В 2000 г. Verizon назначила главным юристом Уильяма Барра, бывшего генерального прокурора США, который

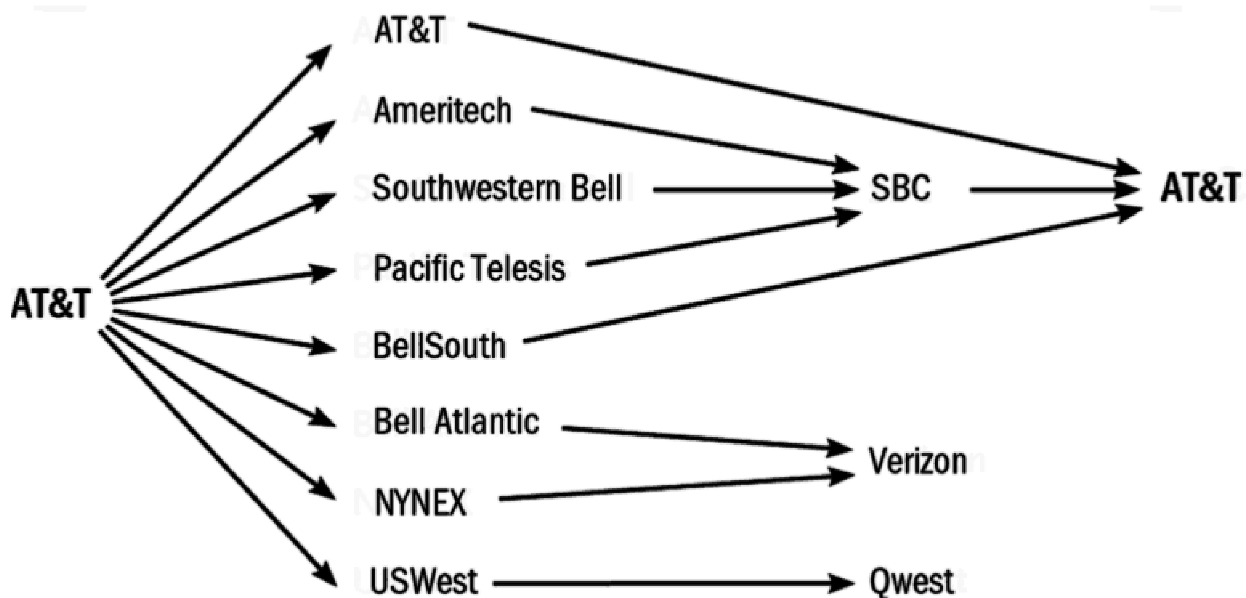
некогда работал в ЦРУ. Его стиль работы являлся весьма специфическим. Как-то раз один из членов Федеральной комиссии по связи проголосовал не в пользу Bell, и тогда разозленный Барр хладнокровно произнес: «Я бы ему голову оторвал».

В 2000 г. президентом стал Джордж Буш, и буквально за несколько лет большинство желаний Bell сбылись. В отличие от администраций Никсона и Рейгана, которые серьезно относились к конкуренции в сфере коммуникаций, кабинет Буша был склонен считать, что конкуренция необязательно требует наличия живых конкурентов. За два года комиссия перелопатила правила о предоставлении линий конкурентам[93], и рынок, который с 1996 г. был конкурентным хотя бы номинально, теперь на всех парах двигался в сторону монополии{367}. Естественно, что после отмены этих положений большинство фирм, которые еще не успели обанкротиться, оказались фактически приговорены.

В следующие несколько лет один за другим предполагаемые конкуренты Bell зачахли и поумирали. И все это время представители Bell продолжали что-то там говорить о сложностях выживания в конкурентной среде. По сути, единственными, кто смог выжить как соперники на рынке телефонной связи, оказались кабельные компании. У них имелись собственные провода, проложенные до каждого дома, а Акт 1996 г. дал им право стать межотраслевыми конкурентами — единственными, до которых не могли дотянуться компании Bell. Тем не менее в течение 10 лет после Акта о телекоммуникациях 1996 г. история повторилась, и Bell, пусть и разделенная, в который раз стала полновластным правителем телефонной отрасли. Идея о взращивании «жесткой» конкуренции на собственной инфраструктуре Bell камнем пошла ко дну — равно как и

сами неоперившиеся птенчики-конкуренты, проглотившие наживку.

Однако избавиться от соперников — только половина дела. И в тот период компании Bell, не слишком таясь, стремились к цели повыше, чем совместная власть над рынком. Они собирались восстановить саму великую систему Bell. И вожаком вновь выступил Уитакер. В 1990 г. под его контролем находилась только Southwestern Bell, самый маленький из восьми кусков, на которые распалась монополия. В 1997 г. он купил региональные отделения, которые обслуживали Калифорнию, Неваду и штаты на Среднем Западе, — Pacific Telesis Group. Наконец, в 2006 г. он присоединил к своим владениям Bell South. Таким образом, после десятилетия консолидации его новая система Bell покрывала бо́льшую часть страны.



Империя, долгое время разделенная, должна объединиться

Но все же крупнейшая символическая победа Уитакера была одержана раньше: в 2005 г. он купил AT&T, обойдя Verizon, единственного соперника за звание главной из «дочек Bell». В конце концов, первейшей

целью раздробления в 1984 г. являлось отрезать оператора дальней связи AT&T от местных отделений. Теперь же SBC приобрела бывший флагманский корабль империи (эта сделка быстро получила одобрение на всех уровнях администрации Буша), и смысл раздробления улетучился. «Раздельный бизнес местных телефонных компаний и операторов дальней связи уже не соответствует потребностям клиентов», — писала AT&T в Федеральную комиссию по связи в 2005 г.[368] Примерно в это время Verizon выкупила MCI, и, подобно поздней Римской империи, система Bell существовала отныне в виде восточной и западной части: Verizon и AT&T (чье «золотое» имя и логотип присвоила компания Уитакера). Но это оказалось единственным разделением, а с вертикальной дезинтеграцией было покончено, и вместе с ней канула в Лету вторая крупная эпоха открытости и конкуренции в сфере телефонной связи. Она длилась с 1984 по 2005 г. — еще меньше, чем первая (1894–1920 гг.).

Под именем, которое более ста лет обозначало объединенную телефонную связь, компания Уитакера стала крупнейшей телекоммуникационной компанией в мире — прямо как ее тезка в прошлом. Она провела в забвении 21 год, но теперь, и номинально, и фактически, монополия вернулась.

Слежка

> «Я был просто в шоке, — говорил он. — Они копируют весь интернет. Даже не выбирают. Может быть, данные сортируют позже, но на этапе передачи информации властям они собирают всё»[369].

Марк Клейн начал свою карьеру инженера AT&T в 1982 г. Спустя 21 год он по-прежнему работал там же,

в отделении Сан-Франциско. Однажды Клейн начал замечать нечто странное: его коллеги инженеры устанавливали дорогое оборудование в малоиспользуемую комнату 641A, причем доступ туда был ограничен.

Клейн пристально наблюдал и делал заметки. Он выяснил, что таинственная комната соединяется с помещением побольше, а там находятся высокоскоростные оптико-волоконные линии, которые заходят и выходят из здания. По ним передавался интернет-трафик в Сан-Франциско и обратно, а также осуществлялись «одноранговые связи» с другими крупными провайдерами. Не вдаваясь в детали, скажем, что в какой-то момент Клейну удалось пробраться в комнату 641A. Он обнаружил там множество сложной сетевой техники, а самое главное — семантический анализатор трафика, специальное устройство, предназначенное для масштабного сбора данных и анализа контента. Более двух лет Клейн продолжал наблюдения и пришел к самым неутешительным выводам: AT&T создала особую комнату для того, чтобы помогать федеральному правительству шпионить за интернетом, причем в отношении не только своих клиентов, но и вообще всех пользователей.

Возможно, вы задавались вопросом, имелись ли какие-то практические последствия возвращения AT&T. Ведь, несмотря на весьма драматичное раздробление, ей достаточно спокойно позволили сгруппироваться заново. Кто-то думает, что обычный человек вполне может оставаться в стороне от вопросов о том, кто управляет телефонной системой, — при условии, что его телефонные счета не удивляют резкими повышениями цен. Но, как показывает история Клейна, это может быть крайне важным моментом. Мы не можем утверждать наверняка, что воссоединение AT&T позволило Агентству национальной безопасности развернуть программу

слежки. Но, безусловно, куда легче сговориться с небольшим количеством компаний: достаточно сказать, что федеральные власти обычно считают интегрированную телефонную систему более удобной, чем разрозненную. И это ярко проявилось в период холодной войны.

В начале 2000-х гг., когда началась слежка, SBC и остальные компании Bell ждали решений Министерства юстиции и Федеральной комиссии по связи касательно целого ряда сделок по слиянию. Опять же, невозможно доказать прямую связь между этими процессами, не говоря уже о факте взаимовыгодного обмена. Однако очевидно, что это был самый удачный момент, чтобы оказать услугу правительству.

Вот как Клейн описывает ситуацию:

> В 2003 г. AT&T создала «секретные комнаты», спрятанные в дальних коридорах центральных офисов в разных городах, и там было установлено компьютерное оборудование для правительственной слежки, подключенное к популярному сервису компании WorldNet и ко всему интернету. Эти устройства позволяют властям просматривать каждое личное сообщение в сети и следить за тем, что конкретно люди делают в интернете[370].

В частности, Клейн рассказывает, что он наблюдал на своем рабочем месте.

> В Сан-Франциско «секретная комната» расположена в помещении 641А, дом 611 по улице Фолсом. Высокоскоростные оптико-волоконные линии связи проложены на восьмом этаже и спускаются до седьмого, а там они присоединяются к маршрутизаторам WorldNet —

> сервиса, который входит в «корневую сеть» AT&T. Для слежки за этими линиями связи был установлен специальный шкаф, соединенный с «секретной комнатой» на шестом этаже, чтобы мониторить поток информации, идущий через линии{371}.

Марк Клейн передал свои заявления вместе с фотографиями одной из «секретных комнат» в Electronic Frontier Foundation — правозащитную организацию, расположенную в Сан-Франциско, которая отстаивает гражданские свободы в эпоху цифровых технологий. EFF организовала пресс-конференцию, после чего подала в суд на AT&T, на основании материалов Клейна утверждая, что это нарушение Закона о надзоре за иностранными разведками (FISA), который на тот момент запрещал частным компаниям участвовать в электронной слежке, если такие полномочия не предоставлены им законом[94]. EFF заявила: «Мы хотим, чтобы AT&T поняла: нарушать закон по просьбе президента не в ее юридических и экономических интересах»{372}.

Когда Клейн выступил со своими ошеломляющими свидетельствами, не было точно известно, соответствуют ли они истине. AT&T не предоставили внятных ответов, а федеральные власти не собирались признавать, что они следят за своими гражданами. Тогда еще никто не знал о секретном приказе Буша 2002 г., который разрешал внутреннюю слежку без санкции суда — что нарушало FISA и происходило вопреки многочисленным заверениям администрации, будто Агентство национальной безопасности шпионит только за иностранцами. Но к апрелю 2006 г., когда администрация включилась в судебный процесс, требуя его отмены{373}, стало понятно, что дело нечисто.

Итоги этой ситуации не назовешь похвальными. В июле 2008 г. во время президентской кампании Конгресс одобрил закон, полностью освобождающий AT&T и Verizon от любых обвинений в нарушениях, связанных со шпионажем в отношении американских граждан, — причем он имел обратную силу{374}. (Кстати говоря, этот же закон расширил период, в течение которого ФБР может следить за американцами без санкции суда, — теперь срок составил одну неделю.) Крайне важно было увязать эти поправки с законопроектом по национальной безопасности: любому конгрессмену — и республиканцу, и демократу — внушала ужас мысль, что, если он выступит против такого масштабного освобождения компаний от ответственности, его обвинят в нерешительности по вопросам национальной безопасности. Кандидат в президенты сенатор Барак Обама, например, несмотря на свое публичное противостояние этому разрешению, тем не менее проголосовал за законопроект, чтобы защитить свою репутацию. По его словам, «законопроект был улучшен, но остался несовершенным».

После принятия законопроекта внимание общества к данному вопросу, как и к подозрительным законодательным мерам, предпринятым в те годы во имя национальной безопасности, в основном угасло. Железный кулак правительства был единственной силой, способной раздробить всемогущую монополю Bell. Однако теперь эта сила вмешалась, чтобы вызволить из огня юридической опасности своего бывшего врага, а ныне, как и в прежние времена, стратегического партнера.

Вполне возможно, что благодаря предоставленным привилегиям мы никогда не узнаем об истинных масштабах правительственной слежки — прошлой и нынешней. Но мораль сей истории очевидна. Сегодня мы, как никогда, зависим от телекоммуникаций. И чем

сильнее сконцентрирована власть над каналами информации и связи, тем легче правительству играть в «Большого брата». Мы все связаны друг с другом, и, если нужно будет склонить к сотрудничеству лишь несколько компаний, наши риски ощутимо возрастают. Когда все коммуникации сошлись в переплетенных между собой сетях (так называемая интермодальность), возрожденные гиганты телефонии настолько приблизились к обладанию «главным рубильником», что Теодору Вейлу и не снилось. Такова невидимая цена возвращения империи.

Цикл

К 2007 г. Эд Уитакер выполнил свою миссию. Бо́льшая часть системы Bell была снова собрана в крупнейшую в мире коммуникационную компанию, во главе которой стоял он сам. В возрасте 65 лет, доказав все, что можно, Уитакер объявил, что уходит[375]. В соответствии с обычаями начала XXI в. это послужило поводом для весьма внушительной выплаты — более 200 млн долларов. Если деньги и не являются единственной мотивацией строительства информационной империи, они определенно входят в число наград за нелегкий труд. В начале 2011 г. преемник Уитакера Рэндалл Стивенсон сделал следующий логический шаг на обретенном пути AT&T: он объявил о намерении купить T-Mobile за 39 млрд долларов. Сделка встретила сопротивление Министерства юстиции, но итогом могло бы стать появление крупнейшего оператора мобильной связи в США (первое место в мире занимает China Mobile, которая подконтрольна китайскому правительству). В связи с планируемым приобретением AT&T заявляла об устранении конкурента как об очередной победе в борьбе за конкуренцию. «Конкуренция в самом разгаре,

а после этой сделки она только укрепится», — утверждал представитель AT&T[95].

В определенном смысле возрождение AT&T — этого вечного Феникса — можно рассматривать как самое сильное доказательство неизбежности Цикла информационных империй и их бесконечного возврата к состоянию воссоединенности, какие бы мощные силы созидательного разрушения на них ни покушались. В конце концов, несмотря на явное противодействие и жесткие попытки Федеральной комиссии по связи и Конгресса сохранить открытый и конкурентный телефонный рынок, буквально за 20 лет вся телефонная система страны оказалась во владении горстки компаний, большинство из которых раньше входили в систему Bell. Возможно, эта точка зрения на неизбежность Цикла заслуживает более тщательного обсуждения, однако изучать историю нельзя в отрыве от реалий каждого периода и от влияния конкретных людей. Любая единая организация, возможно, протянет до следующего круга Цикла, после чего рассеется. А все, что рассеяно, может быть, только и ждет момента, когда появится новый властитель с амбициями императора.

Часть V
Интернет против всех

К концу первого десятилетия XXI в. традиционные информационные отрасли закрылись во второй раз. Бо́льшая часть телефонной системы снова оказалась в руках Bell, которая неуклонно давила конкурентов. Банда конгломератов вальяжно управляла кинематографом, кабельным ТВ и вещанием. И хотя этот новый порядок нельзя назвать абсолютным, индустриальная концентрация достигла масштабов, неслыханных с 1950-х гг.

Единственной величиной, не входящей во владения большого бизнеса, оказался интернет, его пользователи и вся отрасль, выросшая на основе Всемирной сети. В 1990-х гг. произошло не только объединение информационных индустрий, но и интернет-революция. Приведет ли она к падению консолидирующих сверхсил? Некоторые считали, что да. «На наших глазах рождается новый этап информационной экономики, — пророчил Йохай Бенклер. — На наших глазах рождается новый этап развития информационной экономики. Он приходит на смену периоду индустриального производства информации, продолжавшемуся примерно с середины XIX и весь XX в.

К сожалению, медиа- и коммуникационные конгломераты не взяли на вооружение предсказания Бенклера. Обладая миллиардными совокупными аудиториями и триллионными суммарными доходами, они совсем иначе видели — и видят — будущее. Либо интернет станет подобен прочим информационным индустриям, либо как минимум не будет угрожать их ключевым интересам.

Хотя истоки интернета достаточно специфичны, к 2010 г. он превратился в развивающуюся всемирную сеть для *всех* типов информации: телефонные звонки, видео и телевидение, информация. Словом, это потенциальный заменитель для каждой информационной отрасли XX в. Технологически это получилось в результате особой структуры интернета, которая была заточена на максимальную открытость любому передаваемому контенту и способность работать со всем подряд. Но для старых каналов информации XX в. вечно изменчивый интернет, способный быть телефоном, телевизором или еще чем-то вроде Facebook, представляет смертельную угрозу. Отсюда их горячее желание тем или иным образом поставить интернет на колени.

Сегодня мы стоим перед жестким вопросом. И рассмотренная нами в этой книге история информационных отраслей должна помочь на него ответить. Действительно ли природа интернета — иная? Все подобные изобретения переживали периоды открытости только для того, чтобы затем стать фундаментом для еще одной информационной империи. Что же сильнее: радикальное новаторство интернета или неизбежность Цикла?

Глава 19
Неожиданный крах

1 октября 1999 г. Стив Кейс и Джеральд Левин вместе сидели на трибуне на пекинской площади Тяньаньмэнь и разговаривали о планах на будущее, глядя на длинную процессию танков и войск. Это были торжества в честь 50-й годовщины Коммунистической революции, и вокруг площади возвышались величественные знаки огромной власти: дворцовый комплекс Запретный город, в котором жили многие поколения императоров, а также символы Китайской Народной Республики, в том числе гигантский портрет Мао Цзэдуна. Любопытно, что в тот день исторически соединились два духа великих империй. Ведь два человека, сидевших на трибуне, как и духи китайских владык, что кружились вокруг них, были своего рода императорами. Джеральд Левин управлял Time Warner — крупнейшим в мире медиаконгломератом, а Стив Кейс был генеральным директором и президентом America Online — в то время самой успешной компании по интернет-услугам во всем мире{376}.

Они прибыли на мероприятие, организованное журналом Fortune[96] и приуроченное к 50-летней годовщине Коммунистической революции. Наблюдая парад, Кейс и Левин обнаружили, что у них есть много общих тем для разговоров. Теоретически они представляли враждующие кланы — старые и новые медиа, но им удалось найти точки соприкосновения. Оба топ-менеджера были амбициозными и готовыми рисковать, но, кроме того, каждый из них считал себя идеалистом. Им были свойственны далекоидущие мечты и стремления, они действительно соглашались, что, по словам Левина, корпорации должны управляться во

благо общества и фокусироваться на долгосрочной стоимости, а не на мимолетных выгодах, которыми, к сожалению, одержимы столь многие американские управленцы. Да, и еще оба они думали, что видят будущее интернета.

Кейс и Левин уже встречались однажды мимоходом, в 1998 г., когда в Белом доме шел показ романтической комедии You’ve Got Mail («Вам письмо») — фильм был снят на студии Warner Bros. и включал скрытую рекламу AOL. Теперь же, разговаривая на трибуне, эти современные Монтекки и Капулетти вдруг почувствовали взаимную симпатию. Они представили себе всеобъемлющий союз между двумя, казалось бы, непримиримыми домами. И этот союз мог сдвинуть горы — или по крайней мере сломать прежние барьеры и создать совершенный новый мир[377].

Обоих магнатов, размышляющих о будущем интернета, объединяло кое-что еще. Ни один из них не являлся компьютерщиком от природы, вроде Билла Гейтса или Стива Джобса. Предприниматели типа Стива Во́зняка из Apple в начале своего пути программировали и паяли, Кейс же работал помощником бренд-менеджера Procter & Gamble в Канзасе. Он мог бы провести всю жизнь где-нибудь в верхних слоях менеджеров среднего звена, если бы однажды не решил разорвать замкнутый круг. Он рискнул и перешел на работу в фирму компьютерных сетей под названием Control Video Corporation, которая уже два раза терпела неудачу. Но третий раз — алмаз, и каким-то чудом компания в конце концов превратилась в America Online[378].

Меж тем Левин, в прошлом юрист, работал управленцем в кабельной отрасли. Он создал себе репутацию в бизнесе как глава HBO — первой кабельной сети класса премиум, убедив кабельных операторов устанавливать спутниковые тарелки, которые позднее пригодились Теду Тёрнеру. Но, в отличие от Тёрнера,

вечно рискующего и обладающего природными талантами, Левин прокладывал себе дорогу внутри корпоративной системы Time, превратившейся в Time Warner. Это было медленное, но верное восхождение, и в итоге Левин стал протеже Стивена Росса, а тот перед смертью выбрал его преемником[379].

Вскоре после пекинского парада в честь годовщины революции Кейс позвонил Левину и сделал ему предложение. И уже через 3 месяца после беседы на трибуне, 10 января 2000 г., они давали пресс-конференцию, чтобы объявить о своей собственной революции: слияние на 350 млрд долларов между крупнейшей в мире медиакорпорацией и самой большой интернет-компанией. AOL должна была стать мотором, который повезет в новый мир «старые медиа» холдинга Time Warner — сокровищницу того, что теперь называется контентом. Атмосфера была очень эмоциональной. Левин произнес: «Мы стали одной семьей и очень взволнованы воодушевляющими перспективами». Тед Тёрнер, крупнейший индивидуальный акционер, сообщил, что его чувства напоминают то время, когда он «впервые занимался любовью года 42 назад»[380].

Возникло ощущение, что будущее уже наступило. Многим казалось, что интернет в конце концов перейдет под крыло вертикально интегрированных гигантов по модели AOL Time Warner. Вот что писал Стив Лор в The New York Times в 2000 г.: «Слияние America Online — Time Warner заложит фундамент следующей фазы интернет-бизнеса: продажа информации и развлекательных услуг потребителям, которые могут подключиться к ним, помимо компьютеров, через цифровые мобильные телефоны, портативные устройства и телевизионные приставки»[381]. Строились предположения, что спустя какое-то время три-четыре консолидированных компании — скажем, AOL Time Warner, Microsoft-Disney и,

может быть, Comcast-NBC — постепенно поделят самые сочные куски интернет-пирога, такие как Yahoo! и eBay, точно так же, как они поделили остальную часть электронных медиа и развлекательного бизнеса. Другими словами, модель медиаконгломерата, созданная Стивеном Россом, похоже, была готова к завоеванию новых рубежей — вселенной онлайн-услуг.

Давайте на минуту представим себе, как выглядел бы сегодняшний мир, если бы предсказание сбылось. Владения информационных отраслей были бы поделены на две части: с одной стороны — конгломераты, с другой — телефонные компании, а остальные играли бы роль, скажем так, приправ к основному блюду. Если бы все случилось именно так, мы вступили бы в новое столетие с куда более консолидированным информационным полем, чем когда-либо в истории США.

Но всё пошло по другому сценарию.

Устремившись за поворот, AOL Time Warner на всей скорости врезалась в стену, которой не видела. Вскоре само ее имя стало синонимом слова «крах». Акции начали резко падать, и вскоре Кейса вынудили уволиться, а Левин ушел в отставку. Надломленная Time Warner все же осталась на плаву, но от AOL осталась лишь тень прежней компании.

Однако, каким бы ужасным ни выглядел провал, кое-кто до сих пор считает, что слияние было хорошей идеей, которую неудачно реализовали. Об этом говорит Стив Кейс, а также Ларри Крамер, медиааналитик, писавший в 2009 г.: «Одна из самых выдающихся в мире компаний, специализирующихся на контенте, объединялась с одним из крупнейших распространителей контента в интернете. Информация встречается со своей аудиторией. Эта сделка казалась совершенной. Мысль, что можно выложить контент мирового уровня перед огромным количеством потребителей, очень даже неплоха»[382]. Большинство

все же склоняется к противоположной точке зрения — и оно гораздо многочисленнее и яростнее. Но критики упускают из виду другую важную сторону фиаско. Дело в том, что слияние Time Warner и AOL не было, как обычно представляется, просто историей об эпических личных столкновениях и бычьем упрямстве, с каким бы потрясающим злорадством она ни вспоминалась и какой бы чудесный материал ни дала журналистам. Никто тогда не представлял реального положения дел: в том, что ожидания не сбылись, куда больше виновата сама структура интернета, чем человеческие ошибки, подточившие компанию. Принцип *сетевого нейтралитета*, привитый основателями интернета, — вот стена, о которую разбилась AOL Time Warner. И этот легендарный провал по крайней мере стал мощным подтверждением того, что интернет — то самое великое исключение, низвергающее Цикл, по которому мы столько раз кружили.

Две стороны

К концу 1990-х гг. Time Warner превратилась в еще более крупного титана, чем во времена Стивена Росса. Теперь эта империя охватывала почти все возможные каналы информации. И все же по мере приближения к рубежу веков преемник Росса Левин все больше приходил к мнению, что у него есть серьезная проблема. Интернет, или интерактивный сектор, представлял собой дыру в царственных медиатрофеях Time Warner. И если ее не устранить, однажды она могла погубить всю империю.

Первые попытки в этом направлении оказались катастрофическими и ненамеренно потешными. Журналист и известный писатель Роберт Райт однажды рассказал мне историю, которая ярко показывает подход Time Warner к интернету в 1990-х гг. В 1995 г. он и

редактор Майкл Кинсли искали спонсора для проекта первого онлайн-журнала Slate.com. Time Warner, естественно, значилась в числе кандидатов, и им удалось встретиться с такими фигурами, как Норман Перлстайн, главный редактор журнала Time, и Уолтер Исааксон, которому незадолго до этого поручили заниматься созданием интернет-направления в Time Warner. Райт вспоминает:

> Мы начали обсуждать проект, однако вскоре стало очевидно: наши собеседники чего-то недопонимают. Он [Перлстейн] все спрашивал про междугородние тарифы. Видимо, они думали, что интернет — это такое устройство типа факса и что мы будем рассылать нашим подписчикам бумажное издание.

В 1995 г. такие абстрактные понятия, как Всемирная паутина World Wide Web, ныне известная всем платформа для интернет-контента, еще не проникли в сознание топ-менеджеров Time Warner.

Вместо этого компания инвестировала в кабельную альтернативу интернету — в чем-то похожую на то, о чем мечтал Ральф Ли Смит в 1970-м гг., представляя будущее кабельного ТВ. Их пилотный проект располагался в Орландо, штат Флорида, а назывался он Full Service Network. Это была интерактивная форма телевидения, с помощью которой можно, к примеру, запросто делать интернет-покупки с помощью пульта и расширенных опций по запросу. Но в попытках заново изобрести одновременно интернет и компьютер этот сервис так и остался на уровне фантазии.

Тем временем в рекламе первого интернет-сайта Time Warner, Pathfinder.com, утверждалось, что он «покорит цифровой мир». Однако все, чем он мог покорить, это непроходимая наивность конгломерата в

отношении своих интернет-проектов. Вкратце идея заключалась в том, чтобы создать портал, который будет привлекать посетителей доступом к контенту Time Warner. Не нужно быть компьютерным гением, чтобы, оглядываясь назад, понять, насколько ограниченны были возможности портала без поисковой системы, вдобавок представляющего контент только от одной компании. (По иронии судьбы, портал объявлял сам себя «Местом, где можно найти самые исчерпывающие новости, информацию и развлечения в интернете».) Излишне упоминать, что он никогда не стал серьезным конкурентом Yahoo! а позднее Google[383].

Дважды потерпев неудачу, Левин не оставил идеи завоевать интернет и пошел ва-банк. Если бы слияние с AOL завершилось триумфом, у Time Warner наконец-то появилась бы «интернет-стратегия», что бы это ни значило. Проще говоря, главной долгосрочной целью Time Warner в слиянии с AOL, крупнейшей онлайн-магистралью, было доставить свой продукт до потребителей. Интернет ставил перед Левином большие сомнения: в отличие от прочих каналов информации, которыми владела TW, это была обширная свободная территория, где глаза могли беспрепятственно бродить по контенту любого производителя. Получая миллионы пользователей AOL, TW теоретически могла бесконечно показывать им свои материалы. С каждым щелчком мыши любой пользователь AOL, явно или неявно, направлялся бы в сторону нужных брендов.

TW представляла себе, как перенесет практику навязывания зрителям своего контента на совершенно новый уровень — в канал информации, которому предназначено стать королем всего медиамира, то есть в интернет. В теории все выглядело логично, а кроме того, у этой схемы был предшественник в лице Disney. В 1960-х гг. братья Диснеи начали понимать, что их мультфильмы могут заставить потребителей покупать

разные товары и ходить в парки развлечений, а те, в свою очередь, отправляли их обратно к мультикам. Такую стратегию Диснеи назвали «тотальной продажей», а Джеральд Левин — теорией «точек взаимодействия». На деловом жаргоне конгломератов эта концепция звалась «перекрестным опылением»[384].

Левин придумал способ обеспечить Time Warner долгосрочное выживание через брак по расчету. Но увы, он не знал, что жених уже страдает неизлечимой прогрессирующей болезнью. AOL в основном удалось сохранить свой секрет от посторонних, но Кейс и его коллеги в отчаянии понимали: в эпоху широкополосных сетей для их компании просто нет места, а эта эпоха стремительно приближается. Данный технический момент требует небольшого пояснения.

Суть в том, что AOL встала на ноги еще *до того*, как интернет стал массовым. В начале 1990-х гг. люди подключались через модем не для того, чтобы свободно блуждать по сети, а для выхода на сайт AOL и для общения с его остальными пользователями. Такую ситуацию сложно понять тем, кто сам вырос на интернете, однако AOL в ранние дни была *платформой* и, говоря языком специалистов, выполняла роль «золотой клетки» для своих пользователей. Она сама решала, какой контент будет доступен людям. Например, до того как стать самостоятельным сайтом, Motley Fool — справочник для инвесторов — был страницей AOL.

В 1990-х гг., по мере того как интернет набирал популярность в университетских кампусах, несколько предприимчивых компаний начали предлагать домашний интернет. Их популярность в конце концов заставила AOL сменить бизнес-модель и позволить миллионам своих пользователей прямо подключаться к интернету, а не просто к «золотой клетке». Это было вынужденное решение: Кейс и его коллеги знали, что доступ к сети будет стоить им контроля над

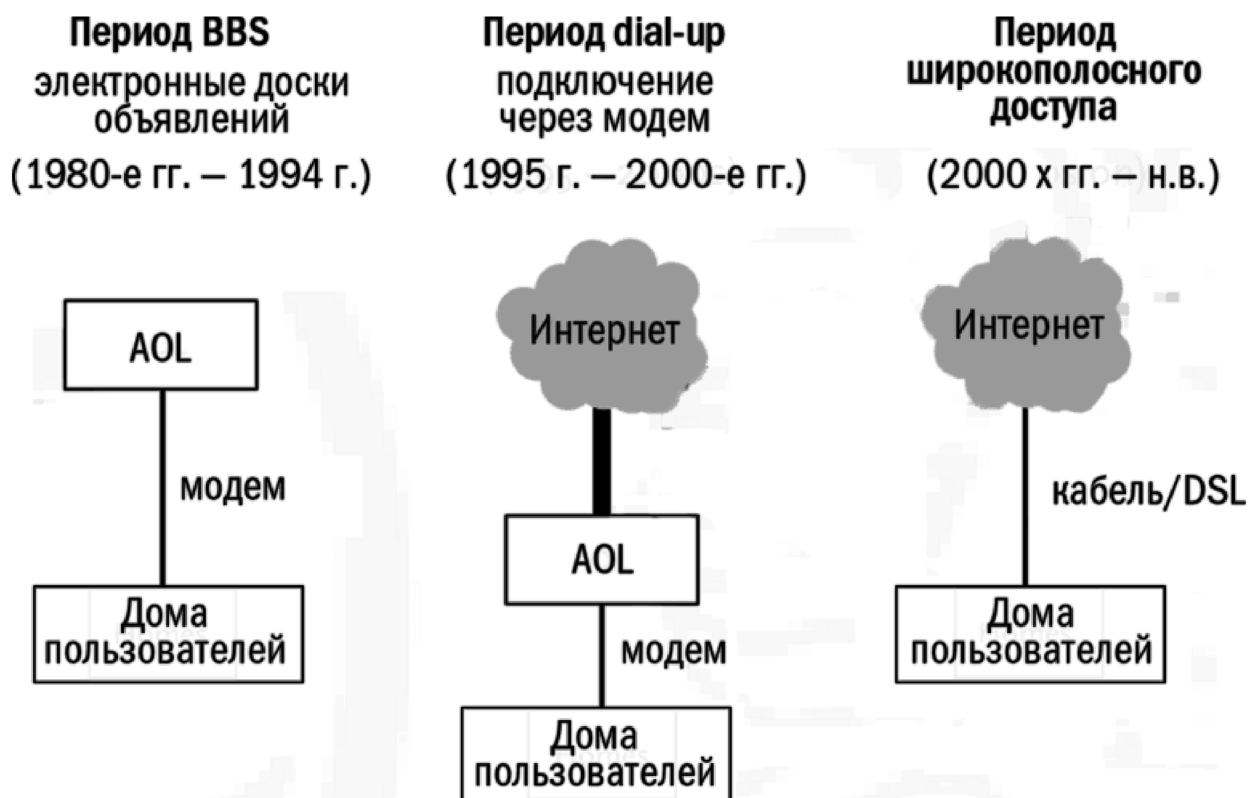
пользователями. Однако им в спину уже дышали специализированные интернет-провайдеры, и пришлось сменить профиль. Если раньше компания предоставляла главным образом онлайн-услуги, то теперь стала преимущественно провайдером.

Поначалу, в течение 1990-х, эта стратегия работала превосходно. Интернет был у всех на устах, люди хотели узнать, что же это такое, а AOL давала самый простой способ к нему подключиться: по почтовым ящикам раскладывали CD-диски (бесплатные образцы — маркетинговый ход, которому Кейс обучился на посту менеджера по маркетингу в Procter & Gamble). С этой точки зрения AOL сыграла серьезную роль в распространении массового интернета.

Проблемы у AOL начались на рубеже веков. На горизонте замаячил новый способ подключения к сети — широкополосный доступ. Кабельные и телефонные компании сообразили, как добиться высоких скоростей на тех же самых старых телефонных линиях, и теперь предлагали клиентам быстрый и прямой доступ в интернет. К несчастью для Кейса и его команды, из-за этой услуги AOL осталась за бортом. Ее бизнес-модель была построена на dial-up: чтобы попасть в интернет, люди звонили в AOL. На новых цифровых абонентских линиях (DSL), предлагаемых телефонными операторами, и на кабельных широкополосных линиях пользователи могли подключиться к интернету напрямую, минуя специализированных провайдеров типа AOL.

Чтобы лучше вникнуть в ситуацию, представьте себе компанию, которая занималась доставкой пиццы на велосипедах. В один прекрасный день производитель пиццы обзавелся собственным автопарком, и… Примерно так поступили телефонные и кабельные операторы по отношению к AOL. На иллюстрации хорошо видно, что в новых технологических условиях основные услуги AOL стали ненужными и устаревшими. Если она планировала

выжить в этой гонке, то ей пришлось бы закупить собственные машины, и побыстрее.



Роль AOL в доступе к интернету

Если подумать, странная вещь получается: в 2000 г. AOL считалась представителем «новых медиа», который должен вернуть к жизни компанию «старых медиа» Time Warner (по опасениям Левина, она вскоре могла кануть в Лету). На самом же деле AOL сама являлась динозавром, прыгающим в новый век. Обзавестись своими собственными кабельными линиями стало вопросом жизни и смерти. Соответственно, слияние с Time Warner и казалось способом заполучить их. Говоря цинично, Стив Кейс, который понимал проблемы AOL, выбрал верный момент, чтобы обналичить реальные и метафорические акции своей компании, когда они уже не могли подняться выше. Через год после слияния произошел обвал акций интернет-компаний, и стоимость

AOL оказалась значительно ниже, чем 240 млрд долларов — ее собственный рекорд в лучшие времена[385].

В 2000 г. AOL и Time Warner едва ли были одиноки в рассуждениях о том, что масштабная интеграция каналов информации окажется ключом к будущему интернета. Microsoft с середины 1990-х гг. и дальше была убеждена: одновременный контроль над контентом и распространением — это веление времени. Из своего бездонного кошелька софтверный гигант сделал крупные инвестиции в новый кабельный канал, получив 50 % акций, а также создал совместное предприятие с NBC под названием MSNBC, которое выступало конкурентом CNN. Кроме того, Microsoft стала вкладывать деньги в компьютерные игры через Xbox и создала онлайн-сервис MSN, подражающий блестящей, но обреченной модели AOL, а также создавая новый, собственный контент. Кстати, Райт и Кинси в итоге нашли спонсоров для журнала Slate не в традиционной медиакомпании, а именно в Microsoft, вложившей в проект более 20 млн долларов. Тем временем кабельный провайдер Comcast, основанный в 1963 г., начал попытки слияния с Disney, чтобы создать нового мастодонта. Гонка находилась в самом разгаре.

Невооруженным глазом видно: история повторялась. Гиганты планировали взгромоздиться на плечи друг другу, и если бы их замыслы воплотились в жизнь, объединенный мир интернета и прочих каналов информации был бы порабощен несколькими конгломератами, которые уже начали скупать самые важные веб-сайты. Начало 2000-х гг. могло ознаменоваться захватнической войной между тремя вертикально интегрированными великими силами: Microsoft-GE (головная компания NBC), AOL Time Warner

и Comcast-Disney. В конце концов все в интернете перешло бы под их контроль.

Это подрезало бы крылья информационной экономике, и она вращалась бы вокруг двух мегаиндустрий: медиаконгломераты и телефонные компании. Однако что-то пошло не так. Microsoft прекратила инвестиции. Disney отвергла слияние с Comstar. А AOL Time Warner стала классическим примером неудачного бизнес-решения: как говорит Кен Олетта, это было «слияние-кошмар»[386].

Что же случилось?

Книги, посвященные саге AOL Time Warner, — удел бизнес-журналистов, и им свойственно фокусироваться на личностях, на противоречиях корпоративных культур и описании деловых встреч в совете директоров. Стив Кейс был достаточно проницателен, чтобы видеть, как время AOL утекает, словно песок сквозь пальцы. Поэтому он пользовался возможностями, продавал и покупал. Джеральду Левину, главе Time Warner, не терпелось взять реванш после первых поражений в интернет-сфере, вот он и попался на крючок. Некоторые обвиняют подразделения Time Warner в том, что те медленно приспосабливались к новой ситуации: их буквально силком тащили в новое медиапространство. (Может быть, кто-то из них еще волновался по поводу междугородних тарифов!) В единстве общего порыва Кейс и Левин упустили из виду, что миры AOL и Time Warner просто не могут объединиться. Это еще один лейтмотив почти в каждом повествовании о том, что крах слияния был предсказуем.

Действительно, нельзя списывать со счетов организационную некомпетентность и проблемы, неизбежно встающие при таких глобальных комбинациях. Time Warner, например, продолжала

держать сервис Road Runner, который конкурировал с AOL. Причина в том, что, соглашаясь на слияние, Федеральные комиссии по торговле и по связи, а также антимонопольный орган потребовали от TW в качестве условия предоставить пользователям выбор интернет-провайдеров. Потому-то крупнейший конкурент AOL за пользователей кабельного интернета являлся еще одним подразделением общей головной компании[387]. Тем не менее есть достаточно оснований полагать, что даже если бы две корпоративные культуры поладили, как Чич и Чонг[98], а во главе встал бы гений организации вроде Джека Уэлча, дело все равно закончилось бы печально. Ни Левин, ни Кейс, ни многие другие не понимали тогда глубокую структурную проблему, лежащую в основе сделки. Можно сказать, что они не смогли уловить базовых принципов, по которым работает интернет.

Слияние AOL и Time Warner имело бы смысл, если бы гиганты как-нибудь смогли заставить свои аудитории использовать только продукты друг друга. Другими словами, клиентов Time Warner нужно было бы убедить стать пользователями AOL, а тех, в свою очередь, — платить за контент TW. На 2001 г. у AOL было 30 млн подписчиков — огромное количество по меркам любой информационной компании. BusinessWeek в то время называл ее «лакомым куском»[388]. Планировалось, что все эти подписчики будут перенаправляться на предложения Time Warner, на ее контент, на ее кабельное телевидение и на ее интернет-услуги. Эта ситуация была бы настолько замечательной, что теоретически привела бы к обратной реакции, способствуя пополнению рядов подписчиков AOL. Единственная проблема в том, что речь шла об интернете. Его структура нейтральна, и он по своей природе не настроен удовлетворять требования такого режима.

Это могло бы сработать в начале 1990-х гг., когда AOL не давала подписчикам выходить на открытые просторы сети за границы «золотой клетки». Изначально AOL могла просто ограничить всех посетителей в рамках контента Time Warner — аналогичным образом в McDonald’s продается только Coca-Cola, но не Pepsi. Однако к 2000 г. AOL уже не являлась конечным пунктом путешествия пользователей по интернету, *единственной* платформой. Скорее это был самый распространенный способ выйти в сеть. Пусть она хвасталась своими 30 млн подписчиков, все равно их невозможно было контролировать. Выйдя в сеть, человек мог идти, куда ему заблагорассудится, так как интернет предназначен для соединения любых двух сторон, кем бы они ни являлись. С распространением поисковых порталов и доменных имен проблема лишь усугубилась. Стоит только напечатать «Yahoo.com» или «Google.com», и вот перед вами простирается вся интернет-вселенная. Через какого провайдера вы подключились, фактически уже неважно. Как максимум AOL могла рекомендовать всем, кто подключается, контент Time Warner, но почти сразу же стало ясно, что толку от этого не больше, чем от обычной всплывающей рекламы.

Может казаться поразительным, что человек, обладающий таким опытом и деловым чутьем, как Джеральд Левин, мог просмотреть эту проблему. Более того, сам Левин не считал себя врагом интернета — в 2010 г. он назвал его «прекрасной вещью». И тем не менее структура интернета была (да и остается) для многих людей парадоксальной и сложной для понимания. Так происходит, потому что интернет опровергает все ожидания, которые сформировались у людей под влиянием использования традиционных медиаканалов, которые основаны на полном контроле над пользователями. Левин, само воплощение духа контролирующей модели, пал жертвой той самой

максимы Шумпетера, которая гласит: «Все знания и привычки, усвоенные однажды, укореняются в нас так глубоко, как железнодорожная колея в земле». В отличие от всех остальных каналов информации, известных Левину, интернет отвергает единоличный контроль. И в этом заключается его особое очарование и его способность бесконечно удивлять. Это его базовый принцип.

Взгляд Левина могли затуманить и другие факторы, например опьяняющая перспектива легких денег: именно так должны были выглядеть миллиардные IPO, сыплющиеся на головы непонятных выскочек из Кремниевой долины. И конечно, нельзя забывать о повторяющейся теме этой книги: соблазн информационной империи. В 2010 г. Левин признался мне, что быть президентом компании — это «форма психического расстройства». Ей сопутствует жажда бесконечного роста, которая превращается в одержимость. По его словам, «фраза “Я глава крупнейшей медиакомпании в мире” вызывает ни с чем не сравнимые ощущения».

Имелся ли у AOL Time Warner хоть один шанс? Да, если бы ей удалось изменить саму природу интернета, превратив его в такую сеть, которая блокировала бы весь посторонний контент, производимый не Time Warner. Или компания могла попытаться подмять тех, кто «открывал» интернет, а именно — поисковые сайты, выполняющие запросы пользователей. То есть AOL Time Warner пришлось бы подчинить себе Google, Yahoo! а также их многочисленных собратьев. Короче говоря, чтобы выжить, компании пришлось бы перевернуть с ног на голову все принципы сетевого нейтралитета, лежащие в основе структуры интернета.

Справиться с такой задачей удалось лишь правительству материкового Китая: в 2010 г. мы стали свидетелями того, как оно выдворило разозленную

Google из своей суверенной страны, требуя широкого контроля над результатами поисковых запросов. И впрямь для такого подвига нужна мощь, которой обладает лишь государство: доступ к самым стратегически важным точкам коммуникационной инфраструктуры в стране, «главный рубильник»[389]. AOL Time Warner, несмотря на свои масштабы, не имела в своем распоряжении полицейских отрядов — она не могла посадить в тюрьму руководство Google в случае, если они откажутся блокировать контент Wikipedia или Disney.

Так или иначе, в 2000 г. смертоносный вихрь, которого так боялся Кейс, приближался. Огромная аудитория подписчиков AOL прекратила расти, а потом начала уменьшаться: кабельные и телефонные операторы вплотную занялись широкополосным интернетом. А те, кто переходил с AOL на новый тип доступа, уже не видели смысла возвращаться, и каждая новая неудача забивала еще один гвоздь в крышку гроба AOL. Компания предприняла ряд отчаянных попыток выжить путем реорганизации. В 2004 г. она попыталась обновить свои услуги с помощью AOL Optimized 9.0, чьи дополнительные функции включали персональные аудиоприветствия для пользователей. В следующем году AOL создала совместное предприятие с подразделением Time Warner и основала сайт, посвященный светским новостям, — TMZ.com, пытаясь таким образом связать свой бренд с созданием контента. В следующем году она прекратила брать плату за электронную почту, чтобы остановить отток пользователей в бесплатные почтовые сервисы Hotmail, Yahoo! и др.

Но все впустую. 9 декабря 2009 г., всего за месяц до своей десятой годовщины, горе-союз AOL и Time Warner распался.

После неудачи оба инициатора слияния покинули компанию. Левин насовсем ушел из большого бизнеса и стал руководителем центра Moonbeam — уединенного места для духовного восстановления топ-менеджеров в Южной Калифорнии. Похоже, это помогло: если вы встретите Левина сегодня, то увидите человека со спокойным, как у Будды, взглядом и услышите его ровный, плавный голос. Он поведал мне, что любой, кто управляет медиакомпанией, должен делать это лишь «во имя высшей цели».

Кейс остался в Вашингтоне, где он наблюдает за частной инвестиционной компанией под названием Revolution LLC. Ее девиз — «приносить кардинальные изменения за счет передачи власти в руки потребителей и создания значимых инновационных компаний». Он остается одним из крупнейших акционеров Time Warner.

В совете директоров Time Warner какое-то время раздавались гневные обвинения, в особенности со стороны Теда Тёрнера, который никогда не лез за словом в карман. По оценкам, он потерял порядка 7 млрд долларов — львиную долю своего состояния. Команда Time Warner продолжает винить Левина за то, что тот заключил настолько неудачную сделку, а также Стива Кейса — змея-искусителя из сада «старых медиа». Со своей стороны, AOL, оправляясь от травмы и заново привыкая к холостому статусу, переименовалась в «Aol.» с точкой на конце. Она возлагает вину на Time Warner за отсутствие гибкости и узколобое сопротивление настоящему движению в мир онлайн.

Это раздражение, вполне понятное и предсказуемое, как и в случае с любым неудавшимся союзом, в конечном счете выражается не по адресу. Оно должно быть направлено на Дж. Ликлайдера и Винта Сёрфа. Сами того не ведая, основатели интернета радикализмом своей концепции предопределили, что великий колосс

будущего, родившийся в умах Левина и Кейса, несмотря на золотую голову и железное тело, будет иметь глиняные ноги.

Структура интернета — благословение для одних компаний и проклятие для других. Сетевой нейтралитет губительно повлиял на AOL Time Warner и вознес Google, Amazon и подобных им игроков на вершины славы и богатства, поскольку они не ограничивают выбор пользователей, а наоборот, стараются, чтобы все, чего только можно пожелать, находилось в шаговой доступности. Так воплощается сетевая мечта о соединении одного человека с любым другим, и в этом заключается мощь бизнес-триумфов все еще юного интернет-века.

В такое время преимущество владения всеми звеньями отрасли становится далеко не очевидным. А может быть, теперь это вовсе и не преимущество.

В 2008 г. в головном офисе Revolution я спросил у Кейса, сожалеет ли он о сделке. Он без колебаний ответил: «Да». Какой выбор он сделал бы теперь? Осознавая, что в итоге отдельная компания с конкретной специализацией вроде Google побеждает там, где проиграла AOL, ныне Кейс рассуждает иначе: «Я бы купил Google».

В оставшихся главах книги нам предстоит обдумать и оценить этот ответ.

Глава 20
Отец и сын

Стив Джобс стоял перед многотысячной аудиторией зрителей. Многим из них пришлось ночевать в палатках, чтобы стать свидетелями этого момента. В обычной фирменной черной водолазке и джинсах Levis 501 он был в своей родной стихии: идеальный контроль за сценарием, за настроениями толпы и за тем образом, который он представлял перед целым миром. Позади него располагался гигантский экран — еще одна из его фирменных фишек: мелькающие слова, анимация, неожиданные картинки. Это было ежегодное выступление Джобса на мероприятии Macworld, которое для многих приверженцев Apple являлось настоящим священнодействием. И вот в тот день, 9 января 2007 г., Джобс готовился объявить о своем самом важном изобретении со времен Apple Macintosh — по сути, одном из крупнейших изобретений начала XXI в.[{390}]

— Сегодня, — произнес он, — мы представляем три революционных новшества. Три продукта: широкоэкранный сенсорный iPod, принципиально новый мобильный телефон и устройство, которое означает переворот в интернет-коммуникациях.

По залу пронеслись громкие одобрительные возгласы.

— iPod, телефон… ну как, догадываетесь? Это не три отдельные вещи!

Возгласы стали еще громче.

— Мы назвали его iPhone!

Зрители вскочили на ноги. На экране появилась надпись: «iPhone: Apple заново изобрела телефон». Он был прекрасен. Могуч. Безупречен. После демонстрации его многочисленных функций Джобс показал, как iPhone

подключается к сети через полноценный браузер — никакому телефону это было не под силу.

— А говоря об интернете, мы, конечно, сразу думаем о Google… И сейчас мне очень приятно представить доктора Эрика Шмидта, главного исполнительного директора Google!

Под приветственные крики аудитории Шмидт взбежал на сцену с левой стороны. На нем был невероятно длинный оранжевый галстук. Они с Джобсом горячо пожали друг другу руки — в этот момент они были похожи на двух мировых лидеров. Член совета директоров Apple Шмидт поблагодарил Джобса и начал свою речь опрометчивой шуткой о том, насколько сблизились Apple и Google.

— Между нашими советами директоров существует много связей. И мне подумалось, что если бы мы решили провести слияние, то наша компания называлась бы AppleGoo, — сказал Шмидт. — Впрочем, я не маркетолог.

В 2007 г. Apple и Google и в самом деле были так тесно связаны, что дальше некуда. Шмидт не единственный числился в обоих советах директоров. Компании часто делали публичные заявления, рассыпаясь в комплиментах друг другу. Между их основанием лежало целое поколение, и некоторым казалось, что они подобны отцу и сыну. И Apple, и Google зарождались как радикальные идеалистичные фирмы, у истоков которых стояли молодые люди, стремившиеся найти новый путь. Apple была революционеркой, идущей против общепринятых правил: она стала первопроходцем персональных компьютеров и в 1970-х гг. первой выступила с открытой концепцией компьютера для массового производства и повседневного использования, пусть тогда это было скорее идеологическое заявление. В то же время Google, на каждом шагу преодолевая скептицизм в отношении своей бизнес-модели, к началу нового тысячелетия

воплотила священные заветы открытости интернета. Она даже включила в свой штат Винта Сёрфа, одного из величайших сетевых провидцев, назвав его «главным проповедником интернета»[391].

Корпоративные девизы «Think Different» («Думай иначе») и «Do No Evil» («Не навреди») часто высмеивают критики и циники, однако это был совершенно целенаправленный способ заявить об идеях, глубоко противоречивших господствующей корпоративной культуре. Обе компании зарождались в пригородных гаражах, в нескольких милях друг от друга, и обе гордятся тем, что смогли пойти против течения. Google вышла на рынок поисковых сервисов в 1998 г., когда это считалось малодоходной деятельностью, и запустила свой сетевой бизнес после того, как интернет-бум уже завершился обвалом акций. Революция Apple затрагивала еще более базовый уровень: в 1970-х гг., когда господствовали гигантские вычислительные машины IBM (ЭВМ), она создала маленький персональный компьютер, а позже дала ему «рабочий стол» (всем известный графический интерфейс пользователя, в котором есть окна, иконки и панели инструментов), а также мышку. У обеих компаний имелось много общих врагов, реальных и воображаемых: Microsoft, доминирующие на рынке корпорации и все, кто подходил к коммуникациям слишком строго и чопорно. Никто не мог себе представить, что однажды Apple и Google станут противниками.

Но вернемся в Сан-Франциско, где Шмидт, покончив с шутками, приступил к выступлению:

— Что мне нравится в этом новом устройстве [iPhone] и в новой архитектуре интернета, так это то, что они могут сливаться без самого слияния. Сегодня сетевая архитектура позволяет нам взять огромный мозговой центр под названием «команда разработчиков Apple» и объединить его с открытыми протоколами и

информационным сервисом, который предоставляют такие компании, как Google.

Большинство присутствующих не заметили, что здесь была озвучена критически важная идея, философия бизнес-организации, несущая кардинальные изменения. Шмидт предполагал, что в многоуровневой сети в эпоху открытых протоколов все преимущества интеграции — всяческие «эффекты синергии» и экономия на совместной работе — могут быть реализованы без корпоративного слияния как такового. В интернете каждая компания может сосредоточиться на том, что у нее получается лучше всего. Эпоха Вейла, Рокфеллера и Карнеги[100], не говоря уже о медиаконгломератах Стивена Росса и Майкла Эйснера, — словом, весь век гигантских бизнес-империй, — согласно этим рассуждениям, мог вскоре закончиться.

Но так ли это на самом деле? Теплое приветствие Джобса скрывало за собой нечто большее. Самым важным партнером Apple являлась совсем не Google, а один из ее злейших врагов. В конце своей речи Стив Джобс сделал ошеломительное заявление, которое многие поначалу пропустили. Он сказал, что iPhone будет работать с единственным оператором связи — AT&T[101].

— Это лучшая и самая популярная сеть в стране, — заявил Джобс. — У них 58 млн абонентов. Это сеть № 1. И они будут нашим эксклюзивным партнером в США.

Провозглашая этот союз, Apple фактически объединялась с заклятыми врагами всего, что отстаивали Google, интернет и некогда даже сама Apple. Компания наконец-то определилась, по какую сторону баррикад будет сражаться.

Мы не знаем, слушал ли выступление Эрика Шмидта Эд Уитакер-младший, глава и вдохновитель AT&T. Но, наверное, он улыбнулся бы предположению Шмидта, что

необходимость в великих слияниях осталась в прошлом. Всего лишь неделей ранее Уитакер тихо получил окончательное федеральное одобрение сделок, которые вернули бо́льшую часть старой системы Bell под контроль AT&T. Нимало не смутившись наступлением эпохи интернета, Уитакер и его телефонный исполин следовали протоптанной дорожкой корпоративных стратегий — пытались достичь господства с помощью укрупнения. Словом, AT&T занималась тем же, чем и больше ста лет назад. Бессмертный дух Теодора Вейла по-прежнему пропитывал компанию, восставшую из руин.

День, когда был представлен iPhone, стал последним днем настоящей дружбы Apple и Google. Их отношения начали портиться, превращаясь в противостояние по мере того, как обе компании все дальше расходились в своем видении будущего — одинаково величественном, но совершенно непохожем. К тому времени, как Google вывела на рынок конкурента iPhone, Android, Стив Джобс уже обвинял ее в том, что она даром тратит время и отталкивает партнеров. Компании схлестнулись в Федеральной комиссии по связи из-за политики в отношении приложений Apple. Сотрудник Google по имени Тим Брэй в блоге весьма нелестно отозвался об iPhone: «Ограниченный упрощенный глянцевый мирок, который сторожат хищные юристы. Не выношу его»[392].

Там, где раньше намечались лишь легкие разногласия, теперь зияла настоящая пропасть. Apple, которая всегда колебалась относительно «открытости», отныне целиком посвятила себя идеалам слабеющих старых каналов информации — конгломератов из развлекательной сферы и газетных магнатов вроде Руперта Мёрдока. Порой она была непростым союзником — не в последнюю очередь из-за кабальных сделок, которые Apple продавливала в соглашениях о своей доле прибыли. Но она давала старым компаниям вожделенное

второе дыхание, долгожданное омоложение с помощью интернета, особенно через iPad, открывающий радужные перспективы. По сути, объединение Apple, Bell (AT&T + Verizon) и Голливуда сулило чертовски привлекательное будущее: Голливуд делает контент, Bell предоставляет каналы связи, а Apple создает роскошные устройства. Прямо-таки информационный рай.

Со своей стороны, несмотря на периодически возникающие сомнения, Google все же осталась верна идеалам раннего интернета и его культуре открытости и экспериментов. В то время как Apple подружилась со старыми медиаотраслями, Google де-факто осталась лидером (пусть и беспокойным) другой коалиции, судьбы которой зависели от Всемирной паутины и свободного интернета. Эта большая и пестрая компания включала в себя как коммерческих, так и некоммерческих игроков. Там были такие гиганты, как Amazon, альтруистичные проекты вроде Wikipedia и Mozilla, а также, в более широком смысле, вся братия блогеров, программистов, редакторов Wikipedia и всевозможных создателей любительского контента. Эта группа, честно говоря, больше напоминающая общественное движение, обозначила себя как оппонентов существующему порядку и поставила под сомнение прежние представления о правильной организации информационных потоков, о природе собственности и даже о смысле жизни. Они мечтали о будущем, которое принесет интернет-революцию в каждый отдаленный уголок информационного пространства, которое распространялось, в свою очередь, на все сферы существования человека.

Однако, когда эти две стороны встали в боевую стойку, стало понятно кое-что еще. И Apple, и Google, имея разные представления о благе, продолжали укреплять свой статус доминирующих игроков и фактически монополистов на определенных ключевых

рынках (Google — в поисковых системах, Apple — в музыкальных файлах и в плеерах)[102]. Вместе с немногими мастодонтами вроде Facebook и Amazon они несоразмерно сильно влияют на то, каким будет интернет в 2010-х гг. И такая ситуация невероятно далека от изначального представления об интернете как о содружестве равных членов. Будущее покажет, насколько открытым останется интернет, но едва ли можно сомневаться, что монополистическая структура отрасли, определившая весь ход XX в., уже нашла себе место в новом столетии. Да, в свое время бытовали идеи, что интернет по своей природе обладает иммунитетом к монополизации, — но сегодняшняя реальность уже продемонстрировала нам всю безрассудность этих мечтательных размышлений. Цикл разворачивается вновь.

Тем не менее еще неизвестно, какую форму обретет консолидированное будущее интернета. Поэтому разногласия Google и Apple остаются жизненно важными. Это не просто две компании. В сфере коммуникаций это два отраслевых и идейных лидера нашего времени, носители передовых концепций. Они решают, как будут обмениваться информацией американцы и весь остальной мир. Если Хаксли в 1927 г. сказал, что «будущее Америки — это будущее мира», мы точно так же можем сказать, что будущее таких компаний, как Apple и Google, обусловит будущее Америки и всего мира{393}. Обе могут лелеять грандиозные планы всемирного господства, но история учит нас, что империи бывают разные. И некоторые из них куда более добродетельны, чем другие.

Бунтарское детство Apple

Apple — компания с выраженным раздвоением личности. Она провозглашает себя революционером и

при этом работает бок о бок с крупнейшими игроками информационного рынка: конгломератами из развлекательного сектора и телекоммуникационными гигантами. Чтобы разобраться в этом противоречии, нам нужно обратиться к истокам Apple и проследить ее путь. Давайте вернемся в 1971 г., когда бородатый студент в толстых очках по имени Стив Возняк частенько бывал у Стива Джобса, тогда еще старшеклассника. Парни, увлеченные электроникой, возились с примитивным прибором, которому они посвятили больше года. Это была их очередная попытка сделать из интересной идеи рабочую модель, — прямо как Александр Белл и Уотсон сотню лет назад[394].

Однако тот день в 1971 г. стал особенным. Последнюю конструкцию Возняка присоединили к телефону Джобса, и, как вспоминает Возняк, «оно и впрямь заработало»[395]. Впервые друзья испытали волнующий момент («Эврика!»), ради которого живут все изобретатели. Парочка использовала свое устройство, чтобы нелегально позвонить по межгороду в округ Орандж. Другими словами, основателям Apple удалось взломать линии дальней связи AT&T — их творение, «синяя коробка» (*англ.* blue box), позволяло совершать бесплатные звонки на любые расстояния.

Хулиганский дух предпринимательства лежал в основе сотрудничества Джобса и Возняка в ранние годы. Из него родилась легенда, которая по-прежнему наполняет содержанием долго культивированный образ: союз двух борцов с предрассудками, сложившийся в гараже Лос-Альтос. Из этого партнерства в марте 1976 г. и родился первый персональный компьютер под названием Apple — через сто лет после того, как Белл в уединенной мастерской изобрел телефон.

В 1970-х гг. эта атмосфера усилилась благодаря тому, что Джобс и Возняк демонстративно противопоставляли себя традиционным устоям со всеми

вытекающими отсюда последствиями — длинные волосы, антивоенная позиция, а также склонность экспериментировать не только с электроникой, но и со всякими химическими веществами. Возняк, неисправимый проказник, организовал незаконную службу «анекдоты по телефону», а Джобс ездил в Индию в поисках духовного учителя.

Но, как обычно бывает, подробности об истинном происхождении Apple несколько сложнее, чем расхожие легенды. Дело в том, что с самого начала между двумя Стивами существовало заметное расхождение. Они были неравны с технической точки зрения: именно Возняк, а не Джобс, смастерил «синюю коробку». И именно Возняк придумал и создал Apple и Apple II — пожалуй, одни из самых важных изобретений последних десятилетий XX в. [103] Так что роль Александра Белла выполнял он. Со своей стороны, Джобс поучаствовал в создании Apple как бизнесмен и организатор — бесспорно необходимая работа, однако его вряд ли можно назвать гениальным творцом компьютеров Apple. А тем человеком, чьи идеи воплотились в кремнии и изменили весь мир, был Возняк. Важно понимать историю всей компании именно в этом свете. Основатели и впрямь задают вектор развития компании, однако они не могут диктовать его вечно. Когда Возняк ушел из Apple, она стала больше заботиться о радикальной эстетике, чем о содержании продукции.

Имя Стива Возняка не так известно, как имя Стива Джобса, однако его влияние на коммуникации и культуру послевоенного периода заслуживает более пристального анализа. Разумеется, Apple был не первым и не единственным персональным компьютером, изобретенным в 1970-е гг. (среди его предшественников важное место занимает Altair 8800), но он стал самым значимым. Apple II взял идею персонального компьютера — малопонятное увлечение энтузиастов — и создал из

нее феномен в масштабах всей страны, который в итоге преобразовал не только работу с данными, но также коммуникации, культуру, развлечения, бизнес — словом, всю продуктивную сферу жизни США.

Мы уже видели раньше поворотные моменты, когда технология, интересовавшая горстку людей как хобби, становится последним криком моды. Так было с телефоном в 1894 г., с радио в 1920-е гг. и с кабельным телевидением в 1970-е гг. Но компьютерная революция, возможно, оказалась еще более радикальным новшеством, поскольку она бросила однозначный идеологический вызов нынешнему порядку вещей. Бóльшую часть XX в. изобретатели передавали контроль и власть новых технологий большим организациям. Инновации порождали отрасли, а отрасли — консолидацию.

Изначально история компьютерной индустрии была такой же. Большие и громоздкие модели 1940-х гг. принесли с собой монополию, сформированную вокруг «большого железа» IBM (прозвище ЭВМ, которые доминировали на рынке). К 1970-м гг. IBM в компьютерном мире почивала на лаврах монополии, сравнимой по размаху лишь с господством AT&T в телефонной сфере. То, что мы воспринимаем сегодня как отдельные рынки процессоров, аппаратуры, операционных систем и приложений, — все это существовало под флагом одной-единственной фирмы. Власть IBM строилась вокруг ее линейки компьютеров System 360, каждый из которых в пересчете на сегодняшние деньги стоил больше 20 млн долларов. Ряды мигающих лампочек и шкал — такое представление о компьютерах сформировали в обществе машины IBM.

Персональный компьютер стал прямой противоположностью IBM. Он взял у него всю вычислительную мощь, в то время сконцентрированную

у государства, в крупных компаниях и институтах, и отдал ее в руки отдельных людей. Такая демократизация технологической силы практически не имеет прецедентов. В те времена подобное казалось почти немыслимым: устройство сделало простых людей властелинами информации благодаря компьютерным технологиям, которые они могли использовать для личных нужд. Другими словами, персональный компьютер дал людям власть, некогда закрепленную лишь за организациями. Конечно, эта власть была ограничена простейшими характеристиками Apple II (48 KB оперативной памяти — ничтожный показатель не только в сравнении с сегодняшними телефонами, но и с компьютерами того времени), однако, даже несмотря на это, он заронил в почву семена радикальных перемен.

Вдобавок к децентрализующей силе, Apple Возняка помог определить критически важную концепцию — «открытость». Снабженная разъемами для всевозможных внешних устройств и операционной системой, дававшей пользователю программировать машину по своему желанию, конструкция Возняка являлась по-настоящему открытой. И мы можем сказать, что эта открытость по-прежнему определяет идею компьютерных отраслей. Теория Возняка распространялась даже на исходные параметры. Однажды он выразился так: «Все, что знали мы, знали и вы»{396}. В таинственном мире высоких технологий такая прозрачность была — и остается — неслыханной. Например, та же Google, несмотря на приверженность сетевой открытости, держит в секрете бо́лльшую часть своего кода и процессов. А сегодняшняя Apple, в отличие от Apple образца 1976 г., охраняет технологическую и управленческую информацию строже, чем Вилли Вонка берег рецепты своих конфет[104].

Иначе говоря, Возняк давал зеленый свет инициативе любителей, превратив культ увлеченных

умельцев в массовый компьютер. Эта идеология не была его изобретением. В 1970-х гг. таковы были принятые ценности компьютерных энтузиастов — таких, как члены клуба Homebrew Computer Club в области залива Сан-Франциско. Именно там в 1976 г. Возняк впервые прилюдно продемонстрировал Apple I. Вот как сам он описывал этот клуб: «Все, кто там был, мечтали, что компьютер станет благословением для человечества — что это будет инструмент, который приведет нас к социальной справедливости». Эти ребята, горевшие интересом, идеалисты, любившие экспериментировать с технологиями и мечтавшие, что новшество поможет сделать наш мир лучше, были настоящими единомышленниками первопроходцев радио 1910-х гг. И хотя мысль о компьютере, с которым можно возиться, который можно совершенствовать, не кажется такой уж глубокой, в некотором роде она затрагивает духовные отношения между человеком и машиной. Эту философию можно найти в книгах Мэтью Кроуфорда Shop Class as Soulcraft («Уроки труда как мастерство души») или Zen and the Art of Motorcycle Maintenance («Дзен и искусство техобслуживания мотоцикла») — неслучайно они вышли в свет в 1974 г. «Не всегда можно сделать свою технику искусством, — говорил Возняк, — но именно так оно и должно быть»[397].

Изначально у Apple имелся «капот», как у машины. Владелец мог открыть его и покопаться во внутренностях. Хотя это было полностью собранное устройство, а не набор деталей, как ранние версии, разработчики словно подталкивали пользователей изучать начинку, улучшать ее, делать быстрее, добавлять функции — все что угодно. Операционная система Apple, основанная на языке программирования бейсик, была доступна всем. Она открыла возможность писать и продавать свои собственные программы

напрямую, тем самым положив начало отрасли, которую мы сегодня называем софтом.

В 2006 г. я встретил Стива Возняка в кампусе Колумбийского университета и решил задать вопрос.

— Я всегда хотел узнать у вас, что случилось с Mac? Apple II открывался, там были разъемы и все остальное, кто угодно мог писать программы. А Mac гораздо более закрытый. Что же произошло?

— О, это все Стив, — ответил Возняк. — Он так захотел. Apple II был моей машиной, а Mac — его.

Истоки Apple — это чистый Возняк, но, как всем известно, именно Стив Джобс, второй основатель, сделал из Apple компанию, которую мы знаем сегодня. Джобс поначалу сохранял ранний образ, созданный вместе с Возняком, но начиная с Macintosh в 1980-х гг. и развиваясь в эру iPod и iPhone, он перевел компьютеры Apple на совершенно другие рельсы.

Гений Джобса совсем иного рода, чем Возняка. Это проповедник совершенства, человек, который органично смотрелся бы в викторианской Англии или за прилавком суши-ресторана. Он считал, что существует единственный и лучший способ выполнения любой задачи. И его идеи воплощали как философию эстетики, так и чувство функциональности — вот почему продукты Apple так восхитительно выглядят и так чудесно работают. Однако такие идеи уже долгое время находятся в противоречии с принципами ранней компьютерной отрасли, Apple II и интернета в целом, иногда во вред самой Apple.

Как рассказал мне Возняк, Macintosh, запущенный в 1984 г., стал символом ухода от многих его идей, реализованных в Apple II. Разумеется, Macintosh по праву считался радикально инновационным и был первым важным массовым компьютером, имеющим мышку и рабочий стол — идеи, зародившиеся в воображении

Дугласа Энгельбарта в 1950-х гг. и с тех пор витавшие в компьютерных лабораториях в ожидании своего часа[105]. Тем не менее Mac стал безусловной капитуляцией принципов открытости Возняка, что очевидно с первого взгляда: у компьютера пропал «капот». Теперь уже нельзя было просто открыть крышку и полазить внутри. Apple отказывалась лицензировать свою операционную систему другим производителям компьютеров — это означало, что компании типа Dell не могут выпускать компьютеры, совместимые с Mac (однако они могли сотрудничать с Microsoft, что в итоге и случилось). Если вам требовался лазерный принтер, какие-нибудь программы или аксессуары, то нужно было покупать их в Apple. Компания отвела себе роль вершителя судеб и сама решала, что будет в Macintosh, а что нет. Аналогичным образом когда-то AT&T единолично решала, что можно подключать к телефонной сети, а что нельзя.

Джеф Раскин, инициатор запуска Macintosh в Apple, в 1984 г. описал эту разницу так: «Apple II — это система. Macintosh — это бытовая техника». Он имел в виду, что использовать Mac гораздо проще, чем все выпущенное до него. Однако ради удобства пришлось пойти на компромиссы. Джобс создал целостный продукт, движущей силой которого стал он сам. Все работало гладко и слаженно, но если совершенство требовало немного сократить свободу использования, что ж, пусть будет так. Джобс верил в совершенную технику, но совершенство и свобода никогда не совпадают полностью{398}.

К тому времени как Macintosh стал главным продуктом Apple, Возняк утратил все былое влияние на организационную идеологию и конструкцию ее компьютеров. Но главная причина этого не имела ничего общего с бизнесом или философией. В 1981 г., вылетая из городка Скоттс-Вэлли рядом с заливом Сан-

Франциско на своем самолете Beechcraft Bonanza, он попал в аварию. Черепно-мозговая травма привела к серьезному, хотя и временному, когнитивному расстройству, включая ретроградную амнезию. Он ушел в отпуск, но его возвращение уже не смогло отменить результатов тихой борьбы за власть, которая началась еще до несчастного случая. В итоге «другой Стив» навсегда вышел из игры, а куда более амбициозный Джобс вместе со своими идеями остался покорять новые вершины.

Как и во всех централизованных системах, у организации Джобса есть свои достоинства: можно сколько угодно критиковать принципы Apple, но нельзя не любить ее продукцию. Оказалось, что компьютеры и впрямь могут в определенном смысле выиграть от целенаправленного стремления к совершенству — ничуть не меньше, чем французская кухня, немецкие автомобили и все остальные развитые эстетические явления, которые зависят от строгого контроля за процессом и потребителем. В отношении функциональности у Джобса тоже есть полное право гордиться своим детищем. Со времени первого Macintosh продукты его компании, как правило, работали лучше и были приятнее в использовании, чем все, что предлагали конкуренты.

Впрочем, их недостатки тоже очевидны, и не только покупателям, но и самой Apple. Ведь даже при том что Джобс выпускал чудесные устройства, его решение сделать Macintosh закрытым помогло Биллу Гейтсу стать богатейшим человеком в мире. Нельзя сказать, что это была единственная причина, однако упорное пристрастие Apple к закрытой архитектуре распахнуло двери для Microsoft Corporation и многочисленных последователей IBM PC. Они смогли завоевать компьютерный рынок, предлагая системы, единственной реальной инновацией которых было объединение

лучших черт Mac и Apple II. Даже если Windows никогда не являлась такой эффективной и продуманной, как операционная система Apple, у нее имелось одно непревзойденное преимущество: она работала на любых компьютерах, поддерживала практически все виды программ и была совместима с любыми принтерами, модемами и прочими внешними устройствами. Windows обогнала Apple на рынке, который был ею открыт, пользуясь идеями, которые изначально принадлежали ей.

Победу IBM PC-совместимых компьютеров и Windows над Apple многие рассматривали как ключевой урок 1990-х гг. Мораль такова: «открытое побеждает закрытое». С этой точки зрения, Возняк был прав с самого начала. Однако к тому моменту Стива Джобса уже несколько лет не было в Apple — в 1985 г. его вынудили уйти в результате переворота в правлении. Но даже в годы своего отсутствия Джобс ни за что не соглашался с превосходством открытой системы. Он упорно настаивал, что закрытая система еще просто не доведена до совершенства. Десять лет спустя после изгнания он снова встал у руля своей компании и постарался доказать, что именно его точка зрения была пророческой.

Google — сетевой коммутатор

В 1902 г. New York Telephone Company открыла первую в мире школу для телефонисток. В каком-то смысле это было уникальное заведение. Историк Г. Кэссон приводит требования для поступления: «Каждая девушка должна обладать хорошим здоровьем, проворными руками, ясным голосом, а также определенной устойчивостью и расторопностью». В школе было 2 тыс. мест, на которые ежегодно претендовали почти 17 тыс. кандидаток[399].

Однако получить место в школе было далеко не самым тяжелым в профессии телефонистки. Согласно материалу в New York Times от 1912 г., через 6 месяцев 75 % девушек подлежали увольнению из-за «интеллектуального несоответствия». Кроме того, работа требовала огромной ловкости рук, чтобы ежеминутно соединять десятки абонентов с их желаемыми собеседниками. Во время финансовой паники в Нью-Йорке в 1907 г. одна из телефонных станций соединяла 15 тыс. звонков за час. «Несколько девушек потеряли голову от напряжения. Одна упала в обморок, и ее вынесли в уборную»{400}.

Люди часто задаются вопросом, что же такое Google? Вот простой ответ: как и его предшественницы-телефонистки, Google быстро, точно и вежливо соединяет человека с тем, кто ему нужен. Другими словам, Google — это великий переключатель интернета. Фактически это самый популярный переключатель, и его можно назвать нынешним хранителем «главного рубильника» во Всемирной паутине{401}.

Любая сеть нуждается в механизме соединения разных участников, которые пользуются ею. Во времена первых телефонов звонящий называл телефонистке имя своего собеседника («Дайте мне Ford Motors, пожалуйста»). Позднее человек сам набирал номер, либо по памяти, либо из телефонного справочника, — пожалуй, это можно назвать ухудшением обслуживания. Сегодня же Google возвращается к прежним стандартам, но уже в сети. Вам не нужен адрес, вы просто запрашиваете необходимую страницу по имени (печатаете в строке поиска «Ford Motor Company», например), а Google показывает вам путь к ней.

Сравнение с телефонистками Bell может выглядеть неуместным, когда мы говорим о компании с такими огромными амбициями, как Google, но на самом деле оно помогает многое понять. Google часто называют

медиакомпанией, однако она не производит контент, а собирает его или определяет местонахождение в сети. Это коммуникационная компания, но при этом она не владеет проводами и радиочастотами, по которым пользователи получают пакеты данных. Возможно, вы примете мое определение, что Google — просто переключатель, однако сам по себе переключатель никогда еще не был отдельной компанией. По сравнению с прочими гигантами, скажем, Time Warner около 2000 г., Paramount Pictures году в 1927 или AT&T в прошлом и нынешнем воплощении, Google, хотя и кажется крупным игроком, не объединяет под своим крылом такое разнообразие направлений бизнеса. По сути, Google сложно представить отдельно от платформы, которая является ее смыслом, и для нас это основной момент.



Как Google соединяется с пользователями

Конечно, в последние годы Google вышла за пределы изначальной поисковой системы — приобрела разные компании, такие как Zagat's и Motorola, а также запустила свою собственную социальную сеть Google+. Это похоже на начало нового конгломерата, но, если присмотреться, мы увидим, что приобретения Google не относятся к собиранию блестящих активов, которое Джонатан Ни называет «проклятием магната». Скорее, можно заметить, что большинство ее инвестиций служат тому, чтобы защитить «поисковую концепцию» — тот факт, что большинство людей начинают свои

путешествия по интернету со странички поиска. Такие продукты, как Gmail, Android, Google Local и Google+, не приносят дохода сами по себе, но позволяют держать поиск в центре внимания пользователя.

Необходимо четко понять, что для Google вопрос доступа к информации является вопросом жизни и смерти. Поэтому цель ее стратегии — сохранить открытость изначальной сети. В мире закрытой, изолированной информации поисковая система была бы не доминирующей концепцией, а просто инструментом. Так что, если Google расширяет свою работу, чтобы обеспечить важность поиска (и свое лидерство в данной области), по сути, это является форсированным способом использования базового изобретения — само́й Всемирной сети.

Чтобы понять идеи и мощь подразумеваемого изобретения, нам нужно перенестись в лето 1980 г. В походном домике в горной местности у границы между Францией и Швейцарией один неприметный программист организовал временную лабораторию. У него был 6-месячный контракт с Европейским центром ядерных исследований, но в свободное время Тим Бернерс-Ли, физик по образованию, занимался собственным делом. Он писал компьютерную программу для организации данных — то самое зерно, которое впоследствии выросло во Всемирную паутину, World Wide Web. Его программа ENQUIRE (сокращение от «Enquire Within Upon Everything»)[106] получила название от викторианского справочника по домохозяйству, в котором содержались советы про все на свете: от воспитания детей до хранения скумбрии. Под стать этой книге ENQUIRE впоследствии разовьется в то, что станет самым большим в мире хранилищем ответов на всевозможные вопросы нашей жизни. 10 лет Бернерс-Ли возился с ним, параллельно работая над другими проектами, и в конце концов написал стандарт

(HyperText Markup Language, или HTML)[107], а в 1990 г. создал первую интернет-страницу. HTML мог бесплатно использовать кто угодно, и постепенно он стал приживаться. Страниц становилось все больше и больше — собственно, так мы и пришли к тому, что имеем сегодня{402}.

Нам стоит подробнее рассмотреть Всемирную паутину. Ее обычно путают с интернетом, а многие используют эти слова как синонимы. Но на самом деле World Wide Web — это просто одно из самых популярных интернет-приложений (наряду с электронной почтой). Интернет переносит информацию из одного места в другое, но именно такие приложения, как World Wide Web, определяют, что́ мы можем сделать при помощи интернета. Изначально это было всего лишь соглашение хранить все данные в общем формате (HTML), доступном через браузер, а также способ соединения кусочков информации путем так называемых гипертекстовых ссылок. Высшая ценность Всемирной сети заключалась — и по-прежнему заключается — в ее *универсальности*. Как объяснил мне Тим Бернерс-Ли, идея в том, чтобы «сеть работала везде: на любом оборудовании и программах, с любыми языками, со всевозможными типами данных, независимо от качества информации. Она должна была быть доступной для людей с ограниченными возможностями и принадлежащих к любой культуре. Не просто разные языки, а разные культуры».

Это может показаться задачей не из легких, но в итоге все получилось. Сегодня Всемирная сеть — это универсальная платформа не только для информации, но и для услуг. Распространение принципа универсальности на приложения позволило более-менее одинаковым образом работать на любых компьютерах. Например, видео и социальные сети типа Facebook выглядят на ноутбуке так же, как и в телефоне. Нам не

нужно долго и мучительно переписывать веб-страницу, чтобы сделать ее совместимой с каждым из бесконечно разнообразных устройств, которые используют люди. Универсальность заложена в основу сети, и поэтому там так невероятно легко создавать новые явления, будь то блог, интернет-магазин или политическое движение.

Именно принцип универсальности делает Всемирную паутину такой трансформирующей силой для торговли и свободы слова. Он уравнивает в возможностях различные весовые категории и придает силу малым начинаниям и тихим голосам. Сегодня можно прийти в политику буквально из ниоткуда, потому что через сеть ты можешь получить внимание миллионов людей. Проекты наподобие Facebook всего за несколько лет могут пройти путь от странной новинки до одного из крупнейших сайтов с аудиторией в сотни миллионов пользователей — и все благодаря принципам организации, которые впервые ввел Тим Бернерс-Ли. То, что сегодня мы принимаем эту силу универсальности как данность, только подчеркивает, как глубока была данная идея.

Очевидно, что Всемирная паутина очень гостеприимно относится к торговле. Все крупнейшие коммерческие гиганты 1990-х и 2000-х гг. (от Amazon и eBay до Facebook и Google) являются ее порождением. Однако ее основополагающие идеи были скорее возвышенными, а не материалистичными, и их пропитывал практический идеализм — мечта Бернерса-Ли. Он описал свой импульс к этому изобретению как преодоление преград, созданных разросшимися бюрократическими системами, которые изолируют информацию в отдельных хранилищах. Как он рассказал мне, «в случае сомнений я ориентировался на то, что сеть не должна ограничивать. Мне довелось повидать множество систем, которые заставляли пользователя работать по определенным схемам, и все они умерли». С

другой стороны, он хотел избежать недостатков «утопической коммуны без структуры, которая не может существовать нормально, потому что фактически никто не выгребает мусор».

Отдавая должное лорду Риту, британскому идеалисту из прошлой эпохи, Бернерс-Ли ссылается на «систему ценностей BBC, на которой вырос. Инфраструктура должна быть бесплатной, даже если бизнес, построенный на ней, зарабатывает много денег». В 1990-е гг. Бернерс-Ли пространно описал то, в чем он видел параллели между философией, лежащей в основе сети, и своим унитарианско-универсалистским вероисповеданием (любопытно, что этой же веры был Александр Грэм Белл). И там, и там, по его словам, признается «ценность систем, где важны отдельные люди, причем с твердым осознанием их собственной индивидуальности и с твердым осознанием некоего общего блага». Бернерс-Ли считал, что в центре обоих учений лежит надежда. «Сеть так широко распространилась не потому, что кто-то приказал или дал властные полномочия, а потому, что ее выбрало огромное количество людей по всему интернету. Тот факт, что Всемирная паутина существует, есть пример того, как мечта становится реальностью, и он воодушевляет всех, кто надеется».

Глядя на многие истории интернет-успеха, понимаешь, что они просто доводят изначальные идеи Бернерса-Ли до логического завершения. Совместная энциклопедия Wikipedia воплотила мечту о хранилище всемирных знаний, которым, в определенном смысле, и должна была стать сама Всемирная паутина. Блоги, Twitter и изначальный YouTube — это новости и развлечения, созданные простыми людьми для простых людей. Социальные сайты реализовали мечту о сети общественных связей. Даже поисковый сервис Google можно представить, особенно вначале, как следствие

естественной эволюции сети — более быстрый способ обходиться с виртуальным пространством, когда территория стала чересчур большой, чтобы путешествовать по ней, опираясь лишь на человеческие возможности. Ведь если Бернерс-Ли предоставил способ хранения и взаимосвязи мировой информации, его сеть не имела механизмов поиска данных, и спустя короткое время эта нехватка стала критической. Не стоит забывать, что и сам Google возник не как бизнес-модель, а как научный проект Стэнфордского университета — так же как FM-радио получило поддержку в Колумбийском университете в 1930-х гг. Поэтому отнюдь не совпадение, что основополагающая миссия Google — «организовать мировую информацию» — так похожа на изначальную цель Всемирной паутины.

Словом, Сеть — это, пожалуй, самый идеалистичный из всех крупных успешных информационных проектов, запущенных в XX в., а также яркий пример власти идей. Но в этой книге мы постоянно видим, как идеалистическое изобретение одного человека становится препятствием на пути другого либо же аппетитным куском, который хочется урвать. Скромная модель, разработанная ученым, может быстро стать фундаментом для могущественной империи.

Интернет и система Bell

Однажды в Чикаго в конце 2005 г. глава AT&T Эд Уитакер ненадолго отвлекся от праведных трудов по строительству империи, чтобы одарить беседой журналиста BusinessWeek Роджера Крокетта. В самый разгар кампании по объединению Bell Уитакер с замечательной откровенностью поделился своей стратегией.

— Все дело в масштабе, — несколько раз повторил он, — все дело в масштабе.

Крокетт задал вопрос:

— Вас беспокоят новые интернет-проекты — Google, MSN, Vonage и прочие?

Уитакер тут же сфокусировался на их слабых местах:

— А как, по-вашему, они будут добираться до своих пользователей? По широкополосным каналам. Так что они в руках у кабельных компаний и у нас. Они думают работать на моих линиях связи бесплатно, но я не собираюсь им этого позволять.

Здесь становится ясно, что AT&T нашла ахиллесову пяту компаний — лидеров интернета. «Как, по-вашему, они будут добираться до своих пользователей?» Уитакер понимал: в союзе с кабельной индустрией и другими отделениями Bell он обладает стратегическим преимуществом, благодаря которому может наступить на горло интернету и заставить его подчиниться[403].

Как мы видели, система Bell и интернет всегда были в непростых отношениях, начиная с 1960-х гг., когда AT&T отвергла идеи Пола Бэрана о пакетной передаче данных. Интернет и Всемирная сеть идут вразрез с двумя важными принципами Bell. Во-первых, они децентрализованы, в то время как сеть Bell держится на централизованном управлении. Во-вторых, они позволяют вести бизнес, не спрашивая никаких разрешений у оператора, то есть у того не остается никаких возможностей или прав требовать свою долю с доходов. Именно эта проблема — не абстрактная, а вполне осязаемая, — стояла за словами Уитакера: пора искать способ заставить интернет раскошелиться.

Тот, кто владеет проводами и радиоволнами, может управлять интернетом, потому что тот существует и работает только благодаря линиям связи. Компании, чей бизнес завязан на интернете, не могут достичь своих клиентов никак по-другому. Чтобы воспользоваться поисковым сайтом и другими службами, вам нужен доступ в сеть, а эту услугу предоставляют не Google,

не Amazon и не их собратья (за немногими исключениями). Чтобы получить доступ, вам нужно заплатить провайдеру — как правило, это телефонная или кабельная компания. Интернет-компании тоже должны платить за услуги, и этот факт ставит их, по крайней мере теоретически, в равные условия. По сути, это основа всех компаний, рожденных в эпоху открытого интернета. Если бы интернет не был оператором общественного обслуживания, большинству понадобилась бы новая бизнес-модель.

Когда Уитакер поделился с журналистом своими мыслями, у него и его союзников уже имелся план: AT&T начнет предлагать высокоскоростной интернет избранным клиентам (то есть тем, кто будет за него доплачивать) и давить на кабельные компании и Verizon, чтобы они делали так же. Например, AT&T могла заключить сделку с Yahoo! и превратить его в свой официальный поисковый сервис, давая ему преимущество перед его конкурентами в обмен на определенные отчисления. Или она могла заставить Netflix[108] платить больше, чтобы его пользователи могли скачивать фильмы быстрее. Конечно, некоторые бы отвергли эту схему как вымогательскую. Но AT&T, видимо, была уверена, что достаточное количество клиентов сочтут «более качественный» сервис за отдельную оплату интересным предложением, особенно те, чей бизнес к тому времени уже требовал большой пропускной способности канала. И конечно, она доказывала, что высокоскоростной интернет необходим для таких услуг, как видео, чтобы привлекать пользователей. (Netflix и YouTube в конце концов продемонстрировали, что это не так, но в 2006 г. такие утверждения звучали убедительно.) В любом случае, за предложением высокоскоростного доступа скрывалась косвенная угроза взысканий или понижения качества для тех, кто не хотел или не мог платить. Поэтому ни от

кого не укрылось, что, ускоряя работу одних компаний и замедляя работу других, AT&T и кабельные операторы получали полную власть над интернет-коммерцией.

Если бы все пошло по плану, сегодняшний интернет оказался бы совсем другим. Но в 2006 г. произошло уникальное явление в истории коммуникационных отраслей: общественная реакция, не очень сильная с точки зрения национальной политики, но достаточно заметная, чтобы повлиять на ситуацию. Бо́льшую часть истории, которую мы проследили в этой книге, обычный человек, как бы он ни интересовался политикой, оказывался либо вообще не в курсе войн в информационной сфере, либо слишком заворожен чудесами техники, чтобы следить за ними. Но маневры AT&T задели за живое некоторых влиятельных блогеров и других создателей независимого контента, которые разглядели здесь угрозу голосам простых людей, как они сами. Также надо отдать должное и новому поколению общественных активистов, таких как Бен Скотт из Free Press, которые неожиданно создали объединение, чтобы противостоять планам AT&T. В 2006 г. туда входили Христианская коалиция, Moveon.org и Американская ассоциация владельцев оружия (GOA). Все они видели в намерениях AT&T угрозу своему общению и попыткам объединяться. Миллионы людей оставили свои подписи на сайте SavetheInternet.com (*англ*. «Спасем интернет»).

Чувствуя проблему, компании Bell перенесли битву в Конгресс, где их лоббисты протолкнули закон, отнимающий у Федеральной комиссии по связи право блокировать их планы по высокоскоростному доступу. Эти закулисные интриги обычно слишком сложны, чтобы привлечь большой интерес СМИ, особенно в вещательных сетях. Но они все же попали в популярное кабельное шоу под названием The Daily Show with Jon Stewart («Ежедневное шоу с Джоном Стюартом»). В

течение лета он сделал несколько выпусков, посвященных сетевому нейтралитету, в одном из которых высмеял союзника Bell покойного Теда Стивенса, сенатора от Аляски, бывшего в то время главой сенатского комитета по торговле.

— Нельзя просто взять и закинуть что-то в интернет, — заявил сенатор Стивенс. — Это же не грузовик. Это цепочка проводов.

— Похоже, вы вообще не разбираетесь в компьютерах и в интернете. Ну и ладно, это не страшно, вы ведь всего-навсего уполномочены его регулировать, — ответил Стюарт.

Его тонкий сарказм высветил опасность так ярко, как не удалось бы даже колонке обозревателя. Заслуженные ветераны Сената передавали старушке Bell контроль над интернетом, весьма слабо понимая, что делают.

По мере приближения осенних выборов 2006 г. сетевой нейтралитет неожиданно стал резонансной темой, которую поддержали такие знаменитости, как Moby и R.E.M. Прекрасная юная бельгийка по имени Таня Дерво привлекла внимание к проблеме, сфотографировавшись обнаженной с надписью «Plz Save Net Neutrality» (*англ.* «Пожалуйста, спасите сетевой нейтралитет»), а также пообещав ночь любви каждому компьютерщику-девственнику, который поддержит движение (форма заявки прилагалась). За свою столетнюю историю AT&T встречалась с разными формами сопротивления, но это было что-то новенькое. Планы по высокоскоростному вымогательству были тихо заброшены, а законопроекты Bell по реформированию телекоммуникационной отрасли зачахли в Конгрессе. Таким образом, на тот момент интернет удалось спасти от атаки торгашей. Однако остался законодательный вакуум, из-за чего интернет по-прежнему оставался под угрозой регулирования. И все же стало очевидно, что по ходу дела идея открытого интернета, о которой раньше

пеклись только специалисты, превратилась в реально значимую общественную норму. Фраза «сетевой нейтралитет», изначально отражавшая видение основателей интернета, выпорхнула из научных институтов и поселилась на городских площадях. Но достаточно ли этой поддержки, чтобы идея воплотилась в закон?

Одним июльским утром 2010 г. шесть человек прибыли разными дорогами на юго-запад Вашингтона, в массивное здание из камня и металла, где располагается Федеральная комиссия по связи. Пройдя через охрану, они встретились на 8-м этаже в переговорной комнате № 1. Всех их пригласило федеральное правительство, чтобы поработать над неким летним проектом. В этом кабинете и прилегающих к нему комнатах им предстояло провести бóльшую часть лета, обдумывая то, каким должен стать первый в стране закон о сетевом нейтралитете.

Эти шестеро были выбраны как представители двух противоположных лагерей индустрии. По одну сторону стола сидели «люди интернета» — Рик Уитт из Google, бывший сотрудник комиссии Крис Либертелли (ныне работавший в Skype) и юрист Маркхэм Эриксон от всей остальной отрасли высоких технологий. Напротив них сидели старшие лоббисты Bell, господа с весьма впечатляющим опытом работы. AT&T представлял техасец Джим Чиккони, заместитель начальника штаба в первом кабинете Буша. Том Тауке, долгое время бывший конгрессменом от Айовы, теперь отстаивал интересы Verizon. А Кайл Макспарроу, заместитель министра по энергетике при Джордже Буше, теперь получал деньги за продвижение интересов кабельной отрасли. Председательствовал Эдди Лазарус из комиссии, а другие сотрудники сменялись.

Шестеро приглашенных собрались в том кабинете потому, что президент Барак Обама в ходе своей предвыборной кампании пообещал создать правила сетевого нейтралитета, и Федеральная комиссия по связи решила поручить их разработку самим представителям отрасли. Если это выглядит отступлением комиссии от своей обязанности самой заниматься нормативными документами, можно лишь заметить: это был не первый прецедент такого рода. И действительно, то, что возникло из этих переговоров, в декабре 2010 г. было с рядом поправок реализовано комиссией как самые первые правила сетевого нейтралитета. Правила (официальное название «Об открытом интернете») закрепили норму, существовавшую с середины 2000-х гг., когда провалилась инициатива скоростных каналов AT&T. По сути это был запрет на фильтрацию и блокировку интернет-трафика. Повторяя положения Акта о телекоммуникациях 1934 г., правила гласили: интернет-операторы, такие как Comcast и AT&T, «не должны блокировать» и «не должны безосновательно ограничивать передачу легальных данных по пользовательским широкополосным каналам интернет-доступа».

Возможно, вы решите, что с такими простыми правилами любая потенциальная угроза Всемирной сети и открытому интернету исчезает. Однако подобное предположение ошибочно. С одной стороны, правила ясно запрещают такой вид блокировки, который применило правительство Китая или Египта при Мубараке, — в виде государственной меры, и это достижение нельзя недооценивать. Но все же эти правила оставили открытыми двери для других выгодных возможностей вроде «тарифных планов с ограничением трафика», бьющих по карману клиентов, которые не умеют правильно рассчитывать свое

ежемесячное потребление. И что еще важнее, запрет на дискриминацию относился только к проводному интернету, в котором все больше доминировали кабельные операторы. То есть беспроводной широкополосный интернет, информация, поступающая на смартфон или iPad, под правила не подпадает[109]. Это огромное исключение, условие AT&T и Verizon в обмен на поддержку правил, не просто техническая деталь, а пожалуй, очень ловкий ход со стороны Bell. Он ставит кабельную индустрию в невыгодное положение, при этом оставляя без федерального надзора рынки, где сосредоточили свои усилия AT&T и Verizon. Компании Bell решили, что беспроводная связь — это ключ к будущему, и на этот раз оказались правы.

Война за территорию

В индуистской мифологии божества и демоны принимают разные воплощения, чтобы снова и снова продолжать одни и те же битвы. В начале 2010-х гг. стало очевидно: борьба за будущее интернета — просто последняя версия вечной идеологической борьбы, в которую в конце концов скатывается любая информационная индустрия. Это старый конфликт между большим и малым, концепциями открытых и закрытых систем, между силами централизованного порядка и рассредоточенного многообразия. Противники принимают новый облик, сменяются командиры армий, но в целом одни и те же битвы разыгрываются вновь и вновь. Это и есть самая суть Цикла, которую даже такая кардинально новая и мощная технология, как интернет, кажется, может лишь сгладить, но никак не отменить.

Для информационных отраслей, которые сегодня обеспечивают все возрастающую долю ВВП в США и в мире, нынешнее десятилетие будет отмечено мощными попытками захвата территории с целью выдворить

конкурентов из их естественной среды обитания. Но здесь не та ситуация, когда одна стая волков выгоняет другую из богатого дичью леса. Пусть сравнение покажется слишком причудливым, однако битва, о которой мы говорим, больше похожа на то, как белые медведи хотят победить львов в борьбе за мировое господство. Каждое из этих животных — неоспоримый лидер в своей естественной среде. Белые медведи — короли льдов и снегов, львы царствуют на открытых равнинах. Но сегодня и те, и другие хотят захватить территории, которые никогда не были для них привычным ареалом. Единственной реальной стратегией будет затеять кампанию по изменению климата: чтобы белые медведи покрыли льдом как можно больше мировых земель, а львы попытались сотворить саванну на границе тундры. Звучит нелепо, но для могущественных хищников это просто закон природы.

Под предводительством Google компании, рожденные интернетом, пытаются преобразовать мир в соответствии с достоинствами своего родного ареала обитания: сеть с чистыми свободными каналами между любыми двумя точками, дающая максимально легкий доступ к глазам пользователя. В это же самое время другая сторона действует быстро и заранее пытается гарантировать, что мобильный интернет, когда он развернется в полную силу, станет совсем другой сетью, чем до этого. Для телефонных и кабельных операторов оправдание такой политики — просто вопрос частной собственности, как и озвучил его Уитакер: провода, устройства и связанная с ними физическая инфраструктура, без которой интернета просто не существует. Естественным образом к этому союзу подключаются правообладатели, которые боятся, что все станет доступно всем подряд без ограничений и без оглядок на то, кто владеет данной интеллектуальной собственностью. Бойцы с этой стороны баррикад

доказывают: все имеет свою цену — как строительство моста, так и сочинение книги. Если они возьмут верх, мир информации в XXI в. будет выглядеть максимально похожим на век XX. Ну, разве что экраны, к которым приникают пользователи, станет легче носить с собой.

В сущности, это и есть наша нынешняя война за информацию, и она разворачивается на самых разных фронтах, прямыми и косвенными путями. Давайте теперь посмотрим ей в лицо.

Apple бросает вызов собственному детищу

Когда Стив Джобс вновь получил контроль над Apple на рубеже веков, у него, как и у Теодора Вейла в 1907 г., было много времени, чтобы поразмыслить об отрасли, к созданию которой он приложил руку. Подобно Вейлу, бывший борец с традициями начал, даже по своим собственным меркам, мыслить по-крупному. Во время отсутствия Джобс не забыл свою базовую философию продукции. Она заключалась в том, что на самом деле людям нужна не полная свобода, а нечто вроде просвещенной диктатуры, как описывал ее Платон в диалоге «Государство». Однако он не мог игнорировать успех Microsoft, которая превратила фирменные идеи Apple в стандартный продукт. Теперь он решил немного сманеврировать. Оставаясь верным своему диктаторскому перфекционизму, Джобс постарался придать своим продуктам ровно столько открытости, чтобы успокоить свободолюбцев.

С началом нового столетия он запустил кампанию поистине эпического размаха, хотя ее полный замысел поначалу был неясен. В течение десятилетия он вывел на рынок триаду превосходных, совершенных устройств, которые обрели бесчисленные армии преданных поклонников, — iPod, iPhone и iPad. И только к концу десятилетия стало очевидно: Джобс стремился покорить

и заменить персональный компьютер — то самое изобретение, которое они с Возняком создали в 1976 г. Джобс отрекался, теперь уже решительно и насовсем, от открытого видения будущего по модели Возняка. Оглядываясь назад, можно сказать, что эта трансформация дала себя знать в 2007 г., когда Джобс переименовал Apple Computers в Apple Inc. Примерно в то же время он отказался написать предисловие к автобиографии своего старого друга (книга называлась iWoz)[404].

Еще в 2005 г. Джонатан Зиттрейн предсказал, что появятся тенденции заменить персональный компьютер «информационными устройствами», но он и подумать не мог, что во главе этой тенденции встанет компания Apple — родина персонального компьютера. Джобс представлял, что в «послекомпьютерную эру» (*англ.* «Post-PC era») его новые продукты естественным образом вытеснят компьютер, как некогда легковые машины пришли на смену грузовикам. Раньше «все машины были грузовыми, потому что на ферме было нужно именно это». Но постепенно большинство людей пришли к выводу, что хотят легковушку. Подобно Генри Форду почти столетие назад, Джобс предлагал продукт меньшего размера, не такой сложный, но и не такой производительный и специально заточенный для ограниченного набора потребностей. Его усилия, полагал он, обязательно встретят сопротивление: «Эти перемены доставят кое-кому дискомфорт».

Внутри iPod, iPhone и iPad, конечно же, компьютеры. Но возможности этих компьютеров урезаны, хотя свой узкий круг функций они выполняют просто изумительно. Легко увидеть это на примере iPod, который был создан исключительно для того, чтобы слушать музыку и смотреть видео. В iPhone и iPad эти ограничения увидеть гораздо сложнее. Оба они делают почти всё, что и компьютер, а порой даже больше: могут совершать

звонки, отправлять электронные письма, бродить по интернету и, главное, поддерживать вечно растущий список приложений. Но потребители не замечают самого важного. Эти чудеса техники задуманы в первую очередь для того, чтобы облегчить потребление, а не творение нового — вот суровая реальность. Поэтому они закрыты так, как никогда не был закрыт персональный компьютер. Конечно, Apple дает пользователям браузер и разрешает сторонним разработчикам создавать приложения, ведь Джобс усвоил урок, что платформа, полностью закрытая для внешних воздействий, долго не протянет. Гениальность состоит в том, чтобы дать не больше свободы, чем хватит подавляющему большинству пользователей. А власть остается централизованной, и эта концепция противоположна изначальному видению компьютера Apple II и всего, что его породило.

Беспрецедентным в век интернета способом, перешагнув через все идеалы Apple II, компания Apple оставляет за собой право решать, какие приложения будут допущены на iPad и iPhone, а какие нет. Из списка 116 причин, почему приложение может быть отвергнуто, самая красноречивая вот эта: «Мы отклоним приложения за любое содержание или функции, которые, по нашему мнению, переходят границы. Что за границы, спросите вы? Как сказал однажды судья Верховного суда, “Я узнаю их, когда увижу”».

Реализация запретов Apple порой вызывала серьезные жалобы, как, например, в случае с ранним решением блокировать Skype, поскольку эта программа позволяет пользователям звонить друг другу по интернету, отгрызая кусок прибыли с междугородних звонков у партнера Apple AT&T. Позднее, летом 2009 г., Apple блокировала одно приложение, написанное Google для iPhone. Оно называлось Google Voice и могло создавать единый телефонный номер для всех

многочисленных телефонов пользователя. Только вмешательство Федеральной комиссии по связи заставило Apple снять эти два запрета.

Со своей стороны Apple считает, что отказ в размещении приложений — это ее право как продавца, ведь магазин, в котором многое бесплатно, может позволить себе не выставлять товары, которые ему не нравятся. Также она напоминает, что на ее устройствах есть браузер, с помощью которого можно получить все, что есть в интернете, — так что любые вещи остаются доступными, пусть и не всегда с восхитительным удобством приложения. И все же, учитывая нормы открытости в мире технологий, запреты Apple вызвали немалое возмущение. Том Конлон из Popular Science пишет: «А когда Apple начнет блокировать фильмы, телешоу, песни, книги или даже сайты? Сейчас это звучит смешно, но не будем настолько наивными, чтобы не верить, что это возможно». Однако, как и в прошлые времена, потребители в целом, видимо, готовы терпеть немного диктаторства ради комфорта и счастливы, что Apple отделяет за них зерна от плевел.

Это косвенное обещание, по сути, является ключевым моментом. Вслед за магнатами, основателями Голливуда, Apple обещает миру услуги более высокого качества, свободные от беспорядка и чепухи, — свободную дорогу к развлечениям высшего класса. Сам Джобс озвучил эту мысль, сказав, что, по большому счету, американцам нужны «голливудские фильмы и телешоу, а не *любительские поделки*». Под «любительскими поделками» он, разумеется, имел в виду контент, которым кишит весь интернет, а особенно такие слабо фильтруемые платформы, как YouTube. Они процветают на том, что практически любой человек может стать в каком-то смысле творцом и показать себя перед друзьями. Самое пленительное в этом замысле именно то, что создание контента доступно простым

людям. Тут не просто вопрос вкуса: на более глубоком уровне этот спор выявляет два противоположных взгляда на духовную жизнь. Хаксли сокрушался о массовом производстве культуры. А точка зрения Apple — это апофеоз идеала XX в., когда одна индустрия может производить развлечения для всего общества. Однако интернет, который с самого начала представлял культуру и творчество гораздо более децентрализованными и демократичными, возвращает нас назад в США до XX в. В те времена досуг в основном зависел от того, чем смогут развлечь друг друга члены семьи и их соседи. Такой взгляд ставит во главу угла любителей и дилетантов, в то время как Apple и ее союзники видят в их творчестве тоскливое болото, мир дурацких собачьих трюков и курящих младенцев.

Всем известно, что продукты Apple потрясающе удобны для пользователей, но, похоже, немногие догадываются, насколько они, так сказать, удобны для Голливуда. Несмотря на жалобы о высокой комиссии Apple, крупнейшие медиаконгломераты и даже издатели газет выбрали ее устройства в качестве первоочередной платформы для своего контента — ресурса, который еще совсем недавно являлся хозяином положения. Эта реальность представляет собой разительный контраст команде, выступающей за открытость Всемирной сети. В США Google получает нескончаемый поток заявлений, требующих удаления ссылок на материалы, нарушающие авторские права (львиная доля этих заявлений приходится на YouTube). Многие, особенно конгломераты старых медиа и издатели в Нью-Йорке, относятся к Google с огромной опаской — и это чувство сохраняется, несмотря на ее бесконечные заверения в самых благих намерениях. Эти заверения фактически только ухудшают дело, поскольку подтверждают ощущение производителей традиционного контента: Google-де не понимает, каким трудом они зарабатывают

свой хлеб. Такое непонимание, даже лишенное всякого злого умысла, кажется смертельной угрозой для тех, кто все еще пытается торговать бумажными книгами и заниматься другим подобным бизнесом.

С другой стороны, Apple предлагает Нью-Йорку и Голливуду спасение от сумасшествия, которое интернет наслал на производителей контента. Она представляется партнером, с которым старые каналы информации и издатели могут спокойно иметь дело, — этаким взрослым рассудительным игроком среди подростков из северной Калифорнии[110], заигравшихся в свои высокотехнологичные игрушки. Будучи главой Pixar Animation Studios в годы своего отсутствия, Джобс являлся одной из немногих фигур на рынке, которая могла запросто перемещаться между Голливудом и Кремниевой долиной. Поэтому партнерство с Apple привлекает таких людей, как Руперт Мёрдок, который в 2011 г. запустил The Daily — первую в мире газету, распространяемую исключительно на iPad, эксклюзив Apple. Но чтобы позиция Apple не выглядела беспросветно циничной, стоит вспомнить, что их платформа — вещь необычайной красоты, а кроме того, обещание настоящего рынка сбыта для писателей и прочих людей творчества дорогого стоит. Для большинства из них это вопрос жизни и смерти. Вместо того чтобы оттолкнуть создателей традиционного контента, Apple построила для них мост в будущее, и это вполне согласуется с ее историей. Изначальная мечта Macintosh продолжает жить в новых продуктах компании: принести чудеса компьютерной революции тем, кого компьютеры не особо интересуют. Заядлые программисты могут думать, что каждый втайне мечтает написать свой код, но, увы, это не так. Google призывает нас думать обо всем по-своему, а Apple обещает тот же самый мир, только проще.

К марту 2010 г. Apple обогнала Microsoft как крупнейшая технологическая компания в мире со стоимостью более 240 млрд долларов. Стив Джобс уволился в августе и умер 6 недель спустя. В конце концов ему удалось построить могущественную информационную империю, которая встала в один ряд с империями прошлого. Однако по пути он отбросил видение Возняка. При всем своем блеске и успешности приложения Apple предают новаторскую концепцию Возняка, которая предполагает отдать власть в руки пользователя. А ведь достоинства этой концепции, по идее, может оценить любой человек, даже не сильно вникая в тему. Пусть устройства Apple обладают куда более мощными способностями, чем персональный компьютер всего 10 лет назад, но вся эта мощь фактически находится не у нас. Она поставлена на службу потреблению, а не созданию нового. Apple отводит человеку такую же роль, что и Голливуд: еще один зритель в зале. Разница лишь в том, что сегодня любители полежать на диване перед голубым экраном получили возможность передвигаться, так как сами экраны стали не такими громоздкими и вполне портативными.

Проект Android

Летом 2007 г. пошли слухи, что Google разрабатывает какой-то новый телефон. В легендарной штаб-квартире компании Googleplex, в неприметном здании напротив основной территории комплекса, появилась подозрительная статуя — человекоподобный робот с красными глазами, или андроид. Наконец 5 ноября 2007 г. и сама Google заявила о Gphone — опровергнув его существование.

В отличие от презентации iPhone, не было ни полного стадиона, ни кричащих толп поклонников, ни — самое

главное — продукта. Вместо этого появилась всего лишь запись в блоге под названием «Где мой Gphone?»{405}. Сотрудник по имени Энди Рубин написал следующее: «Несмотря на волнующие догадки последних месяцев, мы объявляем не о создании Gphone. Однако, по нашему мнению, то, что мы представляем, — Open Handset Alliance[111] и Android — имеет большее значение и перспективы, чем просто телефон».

Вот оно! Google совершил первую атаку на рынок телефонов, отвлекшись от компьютеров, интернета и Всемирной сети. Значимость этого момента нельзя переоценить. До 2007 г. этот лагерь в основном находился в обороне, стараясь сохранить существующий порядок вещей и сетевой нейтралитет, а также поставить границы власти своих противников из других информационных предприятий. Выйдя за защитные насыпи, Google перенесла битву на территорию противника и была намерена водрузить флаг открытости прямо в сердце телефонной империи — на святой земле, которую Bell оберегала с 1880-х гг.

Проект Android поначалу озадачил экспертов, поскольку у него не имелось явной модели получения доходов. Google раздавала Android даром, как и большинство своих продуктов. Имейте в виду: она дает не телефон и даже не телефонную услугу — все это пользователи по-прежнему должны покупать сами. Android — это открытая операционная система для мобильных телефонов на основе ядра Linux (легендарной первой системы с открытым кодом, горячо любимой компьютерщиками). Предоставляя версию, адаптированную для телефонов, Google распространяла бесплатный набор инструментов для программистов любого направления, чтобы они могли писать приложения.

Учитывая то, что известно нам сегодня, очевидно, что этот проект, как и многие другие инициативы, был

скорее средством для достижения цели, чем результатом самим по себе. Android — это попытка переделать мобильный мир в территорию, привычную Google и ее союзникам, а не врагам. Если возвратиться к нашей аналогии с дикой природой, это попытка расширить земли вечного льда и снегов, на которых белые медведи непобедимы. Ведь Google не может выиграть в мире закрытых платформ. Android стал ее попыткой сохранить часть мобильного мира открытой и удобной для Всемирной сети, а самое главное, удобной для бизнес-модели Google, чтобы гарантировать, что пользователи ежедневно проводят достаточно времени с продуктами Google (для защиты ее рекламных доходов).

Как только был анонсирован Android, Стив Джобс набросился на него на страницах New York Times: «Android повредит им больше, чем поможет. Он оттолкнет от них людей, которые хотят быть их партнерами». Или, возможно, создаст для Apple единственную реальную конкуренцию на рынке, который для нее важнее всего.

В 2008 г., когда проект еще хранился в тайне, мне довелось пообщаться с разработчиком Android Риком Майнером, который с абсолютной уверенностью предсказал: устройства на его операционной системе первый год будут с трудом отвоевывать себе место под солнцем, но потом займут лидирующие позиции на рынке. В конце концов, открытое побеждает закрытое, как любят повторять в Кремниевой долине. Таким путем персональный компьютер вытеснил огромные ЭВМ в 1980-х гг., а Microsoft вытеснил Apple в 1990-х. Так что пусть Apple и удалось вырваться вперед с iPhone, Android вскоре мог одержать победу.

Майнер оказался на удивление прав. После неспешного старта Google постепенно обзавелась партнерами, и к началу 2011 г. смартфоны Android уже

были нарасхват в США и в мире. Как в случае с Macintosh около 1994 г., Apple осталась лидером в технологии и дизайне, но начала отставать по доле рынка. Да, частично это можно списать на то, что Android бесплатный и финансируется за счет поисковой рекламы. Или же это намекает, что Google усвоил главный урок 1990-х гг. — ведь, как и Microsoft Windows, Android попросту работает на большем количестве устройств и, следовательно, охватывает больше пользователей.

Успех Android очень важен и заставляет задуматься, действительно ли Цикл информационных индустрий изменился по сравнению с XX в. В 1920–1930-х гг. эволюция в сторону интегрированных моделей ощущалась неизбежной нормой промышленного развития. Во времена Адольфа Цукора, Теодора Вейла и их собратьев казалось вполне естественным, что, в духе Дарвина, интегрированный подход по примеру Apple — ключ к приспособлению и господству. Но, глядя на то, как процветает Android, мы видим две вещи. Интернет, может быть, и ознаменовал начало новой эры устойчивых открытых систем, но тенденция в сторону монополии остается такой же неоспоримой, как и раньше. И второе: означает ли успех Android, что Цикл удалось разорвать? Это зависит от одного критически важного момента: является ли хозяин Android, Google, действительно другим типом компании.

Осенью 2010 г. я рассказывал в штаб-квартире Google о циклах, об открытых и закрытых системах, о централизации и децентрализации. Старший сотрудник поднял руку с интересным дополнением. «Вы правильно рассуждаете, — сказал он. — Когда твоя компания — новичок, открытость кажется просто прекрасной, ведь она дает тебе шанс попасть на рынок. Но я должен

признать, что чем больше ты становишься, тем привлекательнее начинает казаться закрытая система».

И Всемирная сеть, и интернет — открытые системы с миллиардами пользователей и тысячами фирм, работающих там. Но, как показывает история информационных отраслей, такие экосистемы не склонны к долгожительству. Порой их закрывают господствующие силы, которые видят в новых технологиях угрозу. А зачастую сегодняшние революционеры завтра поддаются соблазну стать императорами. Наступит ли для Google ее собственный наполеоновский час?

Готовя книгу в 2011 г., я вижу некоторые предпосылки к такому развитию событий. По мере того как монополия Google в поисковых системах созрела, компания начала, главным образом косвенно, красноречивые попытки защитить тот механизм, который обеспечивает ее доходами и облегчает всю остальную деятельность. Нужно постоянно улучшать свой продукт — с этим не поспоришь. Другая тактика — окружать поисковую функцию множеством дополнительных сервисов (Google Maps, Gmail, Google News и прочие). Покинуть Google значило бы расстаться со всеми этими замечательными вещами. Более противоречивым является факт, что в 2010-х гг. многие поиски в Google выводят прямо на порталы, принадлежащие ей, — возможно, так удобнее, однако это не что иное, как способ увести пользователей от сервисов конкурентов во имя комфорта. Сложно сказать, что это на самом деле — защита своей монополии или просто удовлетворение запросов пользователей.

В то же время, пока Android развивается в полноценного робота, Google также сталкивается с парадоксальной реальностью: один из самых эффективных способов конкурировать с Apple — стать на нее похожей. Вслед за Apple Google начала блокировать

приложения, которые вступают в противоречие с моделью получения доходов, ее собственной или ее партнеров по телефонной связи, — например, такие приложения, которые позволяют подключаться к интернету через мобильник. После запуска открытой платформы Google оказалась втянута в тесные партнерские связи, которые сама всегда порицала. В 2010 г. она настолько сблизилась с Verizon, что согласилась с компаниями Bell в отношении того, что сетевой нейтралитет необязателен для беспроводной связи, — настоящее кощунство с точки зрения тех, кто проповедует открытость как свою религию. Возможно, чтобы поддержать репутацию сторонницы открытости, Google стала часто перегибать палку по этому поводу в своих заявлениях, словно политик-реформатор, которого обвинили в коррупции. В 2011 г. в ответ на слухи о более закрытой системе Android Энди Рубин из Google разразился яростными опровержениями, утверждая: «Мы будем по-прежнему работать в направлении открытых и здоровых экосистем, потому что мы искренне верим, что это лучший путь и для отрасли, и для пользователей». Кроме того, Google продолжает ссылаться на свое программное заявление — документ, который многие называют «манифестом открытости». Его главная мысль звучит так: «Открытые системы выигрывают». Порой кажется, что она слишком активно протестует.

Ради справедливости надо признать, что Google осталась верна идее открытости больше, чем любая информационная империя до нее. И в принципе, сегодня кажется возможным такой беспрецедентный вариант развития событий, при котором хорошо защищенный интернет-монополист управляет в целом открытой системой. Если мы достигнем этой точки, будущее будет зависеть от такого же беспрецедентного вопроса: что для монополии важнее — открытость или верховная

власть? Этот вопрос еще никогда не вставал перед информационной отраслью, ведь монополия всегда означала закрытую систему. Google может сделать невозможное и, по примеру еще одного нетипичного монополиста, AT&T, добровольно согласиться на регулирование, чтобы избежать принудительного раздробления. Она может пытаться заключить сделку с властями США и других стран, чтобы оставить свою монополию в целости и сохранности в обмен на то, что у нее так хорошо получается: поддерживать открытую систему во имя общественного блага. «Не навреди» может из корпоративного девиза превратиться в клятву. Как показал Вейл, это благородство в конечном счете сослужит добрую службу. Ведь в долгосрочной перспективе оператор универсального обслуживания — не такой уж плохой бизнес.

Google — не единственное дитя Всемирной сети, которое стремится сделать это идеалистическое изобретение своим владением. Социальные сети, в первую очередь Facebook, украдкой метят в короли, предлагая себя в качестве альтернативы всего интернета. Многие формы контента, раньше существовавшие по отдельности (домашние странички, фан-клубы, рассылки и т. д.), теперь создаются на Facebook. Безусловно, там гораздо проще создать страницу и соединить ее с прочими функциями. Но главная разница заключается в том, что, в отличие от веб-сайтов, странички на Facebook являются ее собственностью, и они специально не соединяются с остальной сетью. Это отступление от основополагающего принципа универсальности Всемирной паутины заставило Тима Бернерса-Ли выступить с тревожным предупреждением. Социальные сети типа Facebook, говорит он, угрожают превратиться в «закрытое хранилище контента, причем такое, которое не дает вам полного контроля над вашей информацией,

находящейся там. Чем больше такой тип сайтов будет распространяться, тем более раздробленной станет сеть и тем менее мы сможем наслаждаться единым, всемирным информационным пространством». Это еще один пример соблазнов комфорта, закрывающих от нашего взгляда то, что мы теряем и на что соглашаемся.

Пусть вас не вводит в заблуждение примитивность большинства страниц в социальных сетях — за этим кроются серьезные последствия. Конечно, за недолгую историю Facebook с его помощью было свергнуто больше правительств, чем укреплено. Но если этот сайт когда-нибудь решит, что ему выгодно сотрудничать с властями (как это сделала AT&T, давая администрации Буша следить за абонентами без санкции суда), очевидно, что из него получится один из самых эффективных инструментов слежки за всю историю человечества. Когда компания или отрасль получает огромную власть над большинством людей, всегда есть вероятность, что власти сделают ей предложение, от которого она не сможет отказаться.

Главные цели Facebook пока еще неясны. Однако уже сейчас битва за сетевое доминирование дает веские причины полагать, что интернет не является исключением из Цикла. Оказывается, сами по себе сети не имеют изначального характера и в конечном итоге становятся тем, что мы из них делаем. Как писал Бернерс-Ли в 2010 г., «похоже, люди думают, что сеть — это вроде как часть природы, и если она начинает чахнуть, то это печальный процесс, который нам неподвластен. Но это ошибка. Мы создаем сеть сами — составляем протоколы, пишем программы. Этот процесс целиком в наших руках». Ни характер, ни судьбу предугадать нельзя.

Таким образом, будущее может стать таким, каким мы захотим. Но вот что мы действительно хотим,

остается, к сожалению, загадкой. Эрик Шмидт, бывший глава Google, настаивает: «Опросы ясно демонстрируют, что конечный пользователь предпочитает выбор, свободу и открытость». Но любому социологу известно — все дело в том, как задать вопрос. Вы хотите полной свободы? Конечно. А вас устроит немного меньше, если в вашем распоряжении будет лучший контент из Голливуда и Нью-Йорка? Если все ваши друзья будут всегда на связи в Facebook? Весь мир, запросто доступный через самую надежную сеть? И все это — в прекраснейшем устройстве, которое вы когда-либо видели, причем его возможности постоянно растут, чтобы предвосхитить и воплотить все человеческие мечты… А теперь напомните мне, что я теряю? Худшую часть интернета — спам, глупые видео, безграмотные приложения, сделанные на коленке. Когда технология обещает нам рай в обмен на право кое в чем сделать выбор за нас, открытость начинает казаться горькой пилюлей.

Движение за открытость, в котором Google является фактическим, пусть и не всегда пользующимся доверием, лидером, основано на противоположном взгляде на благо, на другой форме утопии. В контексте информационных индустрий ее путь можно проследить из райских садов раннего радио 1920-х гг. Возвратить нас в то блаженное состояние — вот чего жаждут проповедники открытости, и это не что иное, как трансформация всего общества. Они воспевают мир, в котором большинство благ и услуг бесплатны или почти бесплатны, ведь таким образом у человека появляется возможность свободно следовать своим творческим стремлениям и своей высшей целью ставить самореализацию[406]. Но чтобы жить в таком мире, от нас потребуется многое, возможно, куда больше, чем некоторые готовы отдать. И пусть это правда, что у человека сегодня больше власти, чем когда-либо в

прошлом, причем эта власть находится буквально в его ладонях. Вопрос в другом — сможет ли он удержать ее?

Глава 21
Принцип разграничения

Империя, долгое время объединенная, должна разделиться. Империя, долгое время разделенная, должна объединиться. Так всегда было, и так всегда будет.

Ло Гуань-Чжун.

Троецарствие

Роман XIV столетия, написанный Ло Гуань-Чжуном, отражает вечное чередование централизованной и рассредоточенной власти, которое в основном и сформировало человеческую цивилизацию. За исключением нескольких моментов просветления (сюда относится и нынешний), бóльшую часть известной нам истории дорога политической власти продолжала извиваться то в одну, то в другую сторону по всему миру.

Сегодня нам порой нравится думать, будто развитие вышло за пределы циклических подъемов и спадов централизованной власти, но, по правде говоря, даже в отсутствие настоящего царя или хана стремление человечества строить и разрушать империи продолжает жить, пусть и приспособившись к новым формам и обстановке. Целью этой книги было показать, что наши информационные индустрии, определяющие бизнес-инициативы нашего времени, с самого начала подлежат тому же циклу подъема и падения, державного объединения и распыления. Пришло время обратить на это внимание.

Живя в современных демократических условиях, мы можем усыпить свою бдительность и поверить: концентрация власти — это историческая проблема, с которой мы более или менее разобрались. Американская Конституция прежде всего была составлена с учетом опасности централизованной власти, и ее ответ на эту опасность, как написал однажды судья Верховного суда, заключался в «расщеплении атома всевластия». Он имел в виду федеральную систему, которая отделяет полномочия, закрепленные за штатами, от полномочий центрального правительства. Но этот принцип точно так же может относиться к любым базовым разделениям в американской республике и других конституционных демократиях — будь то разделение власти по Монтескье на исполнительную, законодательную и судебную, британское отделение монарха от парламента или даже сама идея прав личности, которая отделяет сферу жизни личности от государства. Разнообразные способы разделения власти, которые мы сегодня находим во всех конституционных правительствах мира, построены на идеях, известных еще в Древней Греции, и, в конечном счете, основаны на теории уравновешивающих сил. Другими словами, разграничение — это стремление предотвратить ситуацию, когда любая отдельная группа или элемент общества получают власть над обществом в целом и через эту власть создают тиранический режим.

Американская политическая система задумана так, чтобы не допустить злоупотреблений чиновников. При всех недостатках ей по крайней мере удалось избежать классического скатывания республики в диктатуру. Но где системе не удалось справиться с нарушениями, так это в областях, где политика встречается с экономикой и где частный бизнес начинает оказывать давление на политическую сферу. Нам как обществу, похоже, не

хочется признавать, что обе силы исторически совпадают. Тем не менее такие историки, как Артур Шлезингер-младший, убедительно описали историю США как бесконечную борьбу между властью и бизнесом. Мы хотим верить, что наши механизмы защиты от централизации политической власти каким-то образом будут оберегать нас от концентрации власти экономической. Но так случается не всегда.

Это относительное безразличие к опасностям большого бизнеса имеет сложные истоки. Отчасти оно происходит из священного отношения к частной собственности, которое ведет свое начало от Джона Локка и провозглашено Джефферсоном. Оно также обязано своим появлением природе американского конституционализма: американская система оставляет за отдельным человеком (или, в другом случае, штатом) всю власть, которая открыто не передана федеральному правительству. Федеральное право вмешиваться в деятельность свободных предприятий идет главным образом из пункта о регулировании торговли в Конституции, и его сфера применения никогда не являлась бесспорной. Как следствие, пока запрос общества на регуляцию увеличивался и уменьшался, американская экономическая жизнь по большей части была отпущена в свободное плавание по волнам капитализма.

Эта традиция сделала экономическую историю США гораздо более скачкообразной и цикличной, чем история политическая (кроме очевидного исключения в виде Гражданской войны). В то время как Конституция США оказалась относительно устойчивой и адаптирующейся к изменениям, именно экономическая жизнь в Америке подвергалась драматичным перепадам подъемов и падений империй — почти как в романе «Троецарствие». Подъем явной политической империи был успешно предупрежден Конституцией, и, словно в ответ,

американская история стала в немалой степени хроникой империй коммерческих, включая промышленное господство таких людей, как Карнеги, Рокфеллер, а также тех, кто описан в этой книге. Причина, по которой случилась перестановка энергий, проста: пока наша политическая теория стремится обуздать первобытные силы природы, экономическая теория им подчиняется. И поэтому бóльшая часть влиятельных экономических учений, от Смита до Кейнса и Шумпетера, принимает разрушительные импульсы разрастаний и обвалов как прирожденную черту свободного рынка, так же как и разнообразные последствия роста и распространения империй, советуя, чтобы курс правительства стремился самое большее смягчать эти колебания.

Сегодня было бы слишком радикальным обдумывать наложение на экономику всего спектра защит, которые Конституция налагает на политическую систему, хотя подобные идеи периодически предлагались фигурами такого масштаба, как судья Луис Брандейс и президент Эндрю Джексон. Последний боролся со Вторым банком Соединенных Штатов и разрушил его — и в 1837 г. он предупреждал, что без надзора за бизнесом «вы в конце концов обнаружите, что самые главные функции правительства были отданы или обменяны и что власть над вашими важнейшими интересами перешла в руки этих корпораций». Но в наше время капиталистическая наглость — жизненная сила экономики. Инновации, рост и новые возможности — все это зависит от способности экономической системы подниматься и падать, разрушаясь до основания.

Разница в подходе американцев к политике в отличие от экономики — слишком большая тема, чтобы должным образом осветить ее здесь. Но нужно признать ее существование, чтобы понять течение экономической истории США. Большую часть того, что я предлагаю,

можно понять применительно к самым базовым моментам из длинной истории контроля над тем, чтобы политическая власть не вмешивалась в частную жизнь. Власть есть власть, и свободное общество должно осознать: тяжелые уроки политической истории имеют влияние на наше экономическое будущее. Нигде это не проявляется ярче, чем в области политического контроля над созданием, передачей и демонстрацией информации.

Это утверждение часто повторяют, но не лишним будет вспомнить его еще раз: суть информационных отраслей или организаций, которые имеют дело с разными формами индивидуального творчества и самовыражения, просто невозможно понять правильно, если воспринимать их как обычные, «нормальные» индустрии, т. е. такие, которые построены на любых других типах ресурсов[112]. В 1945 г. судья Феликс Франкфуртер, имея в виду газеты, написал: «Правда и понимание — это не товары, как орехи или картошка. И поэтому воздействие ограничений на распространение правды вызывает последствия, совершенно отличные от сопоставимых ограничений в бизнес-организациях с чисто коммерческим контекстом». В связи с этим проблема закоснелого мышления, касающаяся любой части общества, становится гораздо серьезнее, если мы говорим об индустрии, фундаментальной для демократии. Для людей свобода слова — в широком конституционном смысле выходящая за пределы простой вербальной коммуникации — необходима для выполнения задач, которые находятся за рамками простых хозяйственно-договорных отношений. Чтобы самовыражаться и воспринимать чужое самовыражение, необходим духовный аспект — он объясняет, почему телевизор нельзя описать просто как тостер, который не поджаривает хлеб, а показывает

картинки и издает звуки. Будь это песня, фильм, политическое выступление или личный разговор — все формы коммуникации обладают способностью менять наши взгляды, наши жизни. Каждому из нас доводилось читать или смотреть что-нибудь, что оставило неизгладимое впечатление, которое невозможно измерить в плане затрат на производство и распространение. Именно поэтому Йозеф Геббельс описал радио как «духовное оружие тоталитарного государства». По этой же причине нацистский режим в 1940-х гг. занимался развитием новых форм медиа с таким же рвением, что и новых видов оружия. И в самом деле, за каждой тиранией или геноцидом стоит тайный сговор с каким-нибудь каналом информации. Такие вещи невозможно сказать про апельсиновый сок, кроссовки и десятки других отраслей, независимо от их размера.

Сегодня информационные индустрии все вместе вплетены в наше существование в масштабе, беспрецедентном за всю промышленную историю, включая каждое направление наших национальных и личных жизней — экономику, да, но также и творческие, культурные, социальные и политические стороны. Каналы информации не просто встроены в любой процесс — с их помощью определяется, кто из нас и когда будет услышан и увиден, будь это вдохновенный изобретатель, художник или политический кандидат. И здесь возникает вызов, потому что американская система привыкла к четкому разделению политической и экономической власти. Перед системой, которая настаивает на строгом контроле политики и весьма умеренном контроле экономики, встает дилемма. Один из главнейших вопросов нашего времени состоит в том, следует ли этот подход к власти информации строить исходя из осознания таких политических последствий — подчиняясь нашей устоявшейся привычке искать баланс

и проверять любую великую силу. Альтернатива, набирающая силу с 1980-х гг., заключается в том, чтобы относиться к информационным рынкам так же, как и к любым другим, на которых мы терпим и даже вознаграждаем разрастание.

Эти, пусть и не очевидные с первого взгляда, но глубочайшие вопросы, на самом деле находятся в сердце продолжающейся борьбы за будущее интернета. Подойти к данной проблеме со свежим взглядом в XXI в. — значит столкнуться с объективной реальностью: информация есть исключительная индустриальная категория даже в отношении своей собственной истории. Единственная всемирная сеть несет в себе всё: голосовую связь, видео, новости, культуру и торговлю. Поэтому странно, что, по мере того как ставки растут, здравый смысл все больше склоняется в сторону чисто экономического, а не политического подхода. Сегодня совершенно не то время, чтобы думать, будто общественное и политическое измерения информационной экономики каким-то образом нивелировались.

Очень важно осознать (возможно, даже осознать заново) всю значимость Принципа разграничения в информационной экономике. Под Принципом разграничения я подразумеваю идею поддержания спасительной дистанции между различными функциями. Это означает, например, разделение основных функций ради защиты молодых отраслей от влиятельных лиц, при сохранении определенного расстояния между правительством и индустрией. Так осуществляется разделение между законодательной, судебной и исполнительной властью или разделение церкви и государства: в основе лежит требование свободного пространства между ними, в противном случае объединение превратилось бы в слишком концентрированную централизованную власть.

Принцип разграничения — это применение базового политического принципа к информационным отраслям.

Первую форму разграничения можно назвать антимонопольной — ее также можно рассматривать как меру, защищающую молодые отрасли от старых хищных монополистов. Большая часть этой книги является хроникой изучения этой проблемы под названием эффект Кроноса. В худшем случае хищники могут убить нарождающуюся отрасль либо — что менее трагично, но так же существенно — лишить ее критически важного периода открытых исследований и культурных экспериментов, которые имеют колоссальное значение.

Иногда закон помогал новичкам, как в том случае, когда сильный патент защитил неокрепшую компанию Bell от атаки Western Union. В 1990-х гг. антимонопольный комитет многое сделал, чтобы спасти развивающийся интернет от покушений Microsoft тем, что не дал компании использовать свою монополию, нелегально полученную в отношении браузера. Но чаще государство принимало другую сторону: оно помогало существующему бизнесу поглощать или побеждать новые направления, самый яркий пример здесь — ранний период развития телевидения и FM-радио.

Принцип временного разграничения подчеркивает важность правил, гарантирующих, что часть информационной инфраструктуры остается открытой для появления новых игроков. Эти меры необходимы, поскольку оставляют возможность новичкам бросить вызов старшему поколению. У предпринимателей должна быть возможность набирать силу, с тем чтобы однажды бросить вызов сегодняшним гигантам.

Второй тип разграничений относится к рынкам, функциям и платформам: наверное, его легче объяснить, если обозначить зло, против которого он направлен. Это не просто монополия, почти неизбежная на некоторых рынках, но создание иного рода. Его

можно назвать «супермонополией»: единственная компания захватывает контроль над полностью интегрированной информационной монополией, охватывающей многочисленные рынки. Подобные компании обычно распространяют свою власть на два или более смежных информационных рынка, достигая двойной или даже тройной вертикально интегрированной монополии. Это и есть фатальная угроза, которую можно отвести с помощью Принципа разграничения. А поскольку такую монополию сложнее всего победить, она склонна держаться гораздо дольше, чем это может быть оправдано любыми соображениями эффективности, — держаться ценой инноваций, свободы слова, а порой и демократического процесса.

Данное явление впервые проявилось в интеграции Western Union с проводными услугами Associated Press, и это был союз, имевший непревзойденное влияние на новости в конце XIX в. Когда Western Union не стала обслуживать соперников Associated Press, а та отказалась сообщать о чем-либо, что могло плохо отразиться на Western Union, эта двухголовая гидра получила все возможности предотвратить конкуренцию в распространении новостей. А объединенная сила, как мы уже видели, была использована в тайных политических играх до такой степени, что повлияла на итоги выборов. Если бы Western Union добилась своей цели и распространила свою монополию на телефонию, история всей страны могла бы очень и очень отличаться от нынешней.

Но именно AT&T на вершине своего могущества создала концепцию супермонополии. Назвать систему Bell просто монополией значило бы недооценить ситуацию, ведь на пике своей власти компания коллекционировала рынки, словно игрушки. Количество рынков, некогда находившихся под ее властью, стало

очевидным лишь после ее распада — туда входили дальняя и местная связь, корпоративная телефония, беспроводная телефония, а также коммутационное оборудование вдобавок к устройствам типа модемов или автоответчиков. Как мы видели, без федеральных мер и патентных процессов AT&T могла бы добавить к своей коллекции радиовещание и компьютеры. Имея под контролем целых шесть или семь отдельных, взаимосвязанных рынков, AT&T представляла собой редкий тип компании: шестикратная или семикратная монополия (смотря как считать). В результате появились препятствия для входа других компаний на рынок, в то время просто непреодолимые.

Нынешние экономисты должны потратить немало времени, чтобы обдумать проблему обширных монополий. Если фокусироваться на цене, то появляется тенденция смиряться или даже восхвалять монополиста, захватывающего некогда конкурентный рынок ради предполагаемых выгод экономии. Хотя в этой сфере ведутся значительные обсуждения, многие экономисты доказывают, что монополист, который захватывает новый рынок, необязательно будет устанавливать более высокие цены, и таким образом весь процесс выглядит, по крайней мере с финансовой точки зрения, безвредным[113]. При условии, что интегрированный монополист не предлагает потребителю завышенных цен, такая ситуация выглядит благотворной и даже спасительной, тем более если в результате получается более эффективный продукт.

Но, как доказывают истории из этой книги, и особенно судьба AT&T, на кону стоит гораздо больше, чем просто цены и другие важные мотивации. Прежде всего, интересы империи не ограничиваются материальными нуждами; она становится самоцелью, и

один масштаб владений может быть достаточным стимулом к росту. Но, помимо этого, особенная привлекательность супермонополии — не столько материальная, сколько стратегическая. Когда власть достигнута, желание сохранить ее одинаково сильно как у бизнесмена, так и у политика. Это дает другую причину захвата рынков: создать империю, которая будет долгосрочной, и защититься от нападений. Вертикальная интеграция может обеспечить некую индустриальную защиту, продлевая правление монополиста в качестве главы отрасли.

Говоря конкретнее, супермонополия с ее властью над различными рынками длится дольше, потому что каждая отдельная монополия взаимно усилена барьерами для входа. Потенциальный соперник на одном рынке будет наказан на другом и т. д. Любой новичок, таким образом, вынужден выходить на два или три рынка одновременно, и с каждым новым задача становится все более дорогостоящей и нереализуемой.

История мистера Таттла и его Hush-A-Phone дает нам полезную иллюстрацию описанной тенденции. Он намеревался выйти на рынок домашнего оборудования и был наказан угрозой исключения из телефонной системы. После запрета на присоединение его устройства к телефонам Bell ему едва ли удалось бы осилить создание собственной конкурирующей телефонной системы, к которой он мог бы подключать свое устройство по желанию. Такие ограничения не редкость в случае с новичками-бизнесменами: у них нечасто получается бросить вызов монополисту одновременно более чем на одном рынке. И пока Bell властвовала над телефонами, местной и дальней связью, вход на рынок был наглухо закрыт.

Во внутренней эффективности AT&T имелось, как я допускаю, много хорошего, особенно на ранней стадии, и потрясающие достижения Bell Laboratories нельзя

ставить под сомнение. Но эти достоинства не компенсируют губительного влияния Bell, которая устраняла сто́ящие идеи, если они выходили за рамки ее централизованного видения прогресса. Через много лет проводная связь, некогда невероятно динамичный рынок, стала застойной сферой и начала напоминать плановую экономику в стиле СССР, только в малом масштабе. Принцип разграничения позволяет монополистам временно получать любые доходы с одного рынка, но запрещает им коллекционировать рынки, просто чтобы сохранить свою власть — строительство империй ради самих империй.

Кроме монополии, состоящей из одной компании, мы видели и другую важную комбинацию — олигополию вертикально интегрированных компаний. Яркий пример нам дал Голливуд, начиная с 1930-х гг., когда буквально несколько студий владели всеми компаниями-дистрибьюторами и даже кинотеатрами, а также распоряжались звездными актерами и остальными элементами производства.

В то время как хватка интегрированной монополии, пожалуй, сильнее, чем власть олигополии, вероятность ограничения самовыражения и инноваций может быть весьма сильной в обоих случаях. Вспомним два режима жесткой частной цензуры, которым последовательно подвергался кинематограф. При первом этот канал информации находился под контролем картеля Edison Trust, решавшего, какие фильмы будут сделаны, с помощью патентов на свои технологии. Второй период цензуры связан с олигополией киностудий. В каком-то смысле он был более коварным, поскольку в результате рынок захватили посторонние силы — бедствие, которое система нечаянно навлекла на себя сама. Как мы видели, когда Цукор и его товарищи, главы киностудий, стремились создать свою империю, покупая все помещения для кинопоказа, они сделали себя

уязвимыми: у них не осталось выбора, когда католическое объединение объявило им бойкот. Кодекс производства, который был обязан принять Голливуд, оказался беспрецедентной по своим масштабам цензурой в американской культуре, причем это никак не затрагивало Первую поправку к Конституции.

Последовательно проводимый Принцип разграничения устранил бы соблазны и уязвимость, которым подвергаются вертикально интегрированные организации. Он представляет разницу между свободой слова как абстрактным идеалом и привычкой заботиться о реальной окружающей среде, в которой этот идеал может быть реализован. Это признание того, что положение фирм и отраслей, если уж на то пошло, более важно, чем действия властей, в вопросе о том, кто будет услышан. Общественная площадь — красивый образ, но в информационном обществе немного значит, если человек может свободно выражать свое мнение на людях. Сегодняшняя общественная площадь находится в информационных сетях.

Гигантские интегрированные монополии и более мелкие формы вертикально интегрированной власти могут оказаться самой большой опасностью, с которой сталкивается свобода слова и инноваций в информационном обществе. Но Принцип разграничения не упускает из виду и второго кандидата на трон — а именно государство — и приводит к необходимости разграничения регуляции. Мы наблюдали парадоксальные ситуации, когда регуляция, не имея цели поддержать конкуренцию, может стать для доминирующих игроков лучшей защитой от нее. Соответственно, этот Принцип предполагает, что правительство должно соблюдать дистанцию и не вмешиваться в рынок, чтобы избежать любой технологической или сетевой монополии. Подобное вмешательство — часто ради того, чтобы спасти

близкую отрасль или партнера правительства, — может казаться хорошей идеей до поры до времени, но в итоге оно разрушительно как для свободного общества, так и для здорового роста информационной экономики.

Снова и снова в историях, которые я рассказывал, государство показало себя не особо проницательным в отношении того, что хорошо для информационных отраслей. Роль федерального правительства в радио и телевидении с 1920-х гг. и вплоть до 1960-х гг. была просто-напросто позорной. В интересах сетевого вещания оно разрушило живой децентрализованный рынок AM-радио. По просьбе крепнущей радиоотрасли оно заблокировало приход и перспективы FM, а затем наложило оковы на телевидение, оставив его в распоряжении дуополии NBC–CBS. Наконец, с 1950-х гг. и в 1960-х американское правительство сделало все возможное, чтобы не дать кабельному телевидению бросить вызов доминирующим сетям.

Конечно, вмешательство федеральных властей в XX в. можно рассматривать как попытку предотвратить разрушение отраслей новыми технологиями ради более стабильного и менее хаотичного будущего. Это даже может звучать убедительно, однако все благие усилия превратились в служение чьим-то конкретным интересам. И этот риск остается всегда. Простейшее выражение Принципа разграничения в отношении властей таково: единственная правильная роль государства — контролировать бизнес, но никогда не помогать ему. Предоставить любому доминирующему игроку отрасли защиту государства — значит встать на пути шумпетерской динамики, согласно которой инновация ведет к росту. Перефразируя Хайека, протекция государства — это прямая дорога к стагнации.

Шумпетер 2.0

Мы начали эту книгу с обсуждения идей Йозефа Шумпетера. Концепция капиталистического самообновления была главной среди его теорий. И сейчас нам надлежит вернуться к нему в свете того, что мы узнали. В ответ на представление Адама Смита о бесконечной конкуренции Шумпетер размышлял о сменяющих друг друга монополиях или олигополиях, созданных и — в свой черед — разрушенных инновациями и их последствиями. В каком-то смысле это привлекательное и освобождающее представление, и оно имело огромное влияние. Определенно, в конце XX в. сложно представить себе подъем и, в некоторых случаях, упадок таких фирм, как Netscape, AOL, Microsoft и Google, без того чтобы отдать должное пророческому дару Шумпетера.

Но тот же самый отрезок истории показывает, насколько много его теория о созидательном разрушении упускает из виду. Начнем с того, что Шумпетер не смог верно оценить, до какой степени государство в состоянии препятствовать естественному циклу инноваций, защищая монополиста от его потенциальных соперников. С того момента, как правительство поставило конкуренцию с AT&T вне закона, стало совершенно ясно: монополист начнет стремиться заполучить защиту государства от конкуренции, заранее покоряясь регуляции во имя общественных интересов. В большинстве случаев (будь то завоевание телевидения в 1930-х гг. или сопротивление Bell антимонопольному процессу в 1950-х гг.) монополисту удавалось исполнить хотя бы часть из своих заветных желаний, прося о них в интонациях, демонстрирующих озабоченность судьбами общества, либо вызываясь делать работу, для выполнения которой

государству пришлось бы в противном случае повысить налоги. Идеи Шумпетера сформировались на заре регулирующего государства, и его работы не вполне отражают регуляторную ловушку, хитрый стиль борьбы, при котором регуляция может стать не запретом монополиста, а его секретным оружием. Это та реальность, о которой стоит почаще вспоминать приверженцам экономической свободы, слепо потворствующим монополии. Ведь именно их любимые монополисты стремятся и добиваются того самого типа государственного воздействия, который так не терпят либертарианцы.

Второе крупное упущение Шумпетера — его вера в то, что монополист, по сравнению с конкурентным рынком, является лучшим проводником инноваций, — уже стало совершенно очевидным. Опровержения этого аргумента содержатся еще в работах экономиста Кеннета Эрроу[407]. Но мы можем пойти глубже и заметить: Шумпетер не только переоценил заинтересованность монополиста в инновациях, но и недооценил влияние на инновации супермонополий по сравнению с монополией одного рынка. Его видение следующих одна за другой монополий, видимо, подразумевало, что основатель подрывной отрасли всегда одержит верх, невзирая на то, какие силы ему противостоят. Однако монополист, обладающий преимуществами масштаба нескольких рынков, может выстроить такие защиты, что они будут работать если не вечно, то по крайней мере многие-многие годы. Чем меньше предпринимателей, тем меньше продукт совершенствуется и тем меньше инноваций в принципе.

Но ошибаться в нескольких пунктах не так уж страшно. Несмотря на это, модель роста по Шумпетеру остается в целом лучшей теорией движущих сил преуспевающей экономики. Она даже объясняет, что

отличает культурно застойные общества от пышущих жизнью и энергией. Однако его предсказания относительно созидательного разрушения и постоянной смены состояний в итоге относительны. Как механика Ньютона, они могут объяснить множество наблюдаемых явлений, но только в определенных условиях. Это ни в коем случае не отрицание проницательности выводов Шумпетера. Мы всего лишь признаём, что его концепция инновационного Цикла гораздо менее естественна и неизбежна, чем он думал.

Принцип разграничения на практике

Если мой призыв к внедрению Принципа разграничения кажется предложением провести ревизию текущих подходов к информационным индустриям в США и за границей или даже чем-то претендующим на конституционную поправку, то позвольте мне заметить, что это не так. На самом деле важность разграничения уже отражена, пусть непоследовательно и с недостаточным вниманием к фундаментальной важности, в существующих американских законах и правилах, а также присутствует в подходе к коммуникациям, принятом в других странах. Полное описание истории разграничительных мер потребовало бы отдельной книги. Мы рассмотрим лишь главные примеры.

Начнем с 1910 г., когда был принят Акт Манна — Элкинса, впервые определивший телефонные, телеграфные и радиокомпании (вещание между штатами) как операторов универсального обслуживания. Правила универсального обслуживания, направленные против дискриминации, относятся к Принципу разграничения, поскольку не дают использовать власть операторов универсального

обслуживания для влияния на те аспекты информационной экономики, которыми они не владеют. Как таковые они основаны на древних принципах. С давних времен было замечено, что определенные функции (самое очевидное — транспортные перевозки) настолько необходимы для торговли, что на организации, предоставляющие эти услуги, возлагались особые обязательства перед обществом. Такие организации относятся к области «общественного пользования», и для них свобода и возможность получить прибыль идут вместе с ответственностью. Как только становится понятно, что сеть из новинки превратилась в необходимость, применяются древние принципы универсального обслуживания, которые в самом последнем варианте продвигаются под флагом сетевого нейтралитета.

Второй важный пример Принципа разграничения для информационной экономики виден в раздроблении голливудских киностудий Министерством юстиции Трумэна в середине XX в. В этом случае состояние отрасли означало, что разграничение не может быть достигнуто ничем, кроме лечения в виде структурного воздействия. После решения по делу Paramount первая полностью интегрированная студия, а позднее и оставшаяся часть олигополии были вынуждены отрезать от себя сети кинотеатров, разорвав таким образом критически важную связь между контролем над показом и над производством кино. Как бы мы ни искали экономических оправданий, возможно, никакая разграничительная мера не оказала более глубокого влияния на культуру. За ней последовал подъем независимых студий и кинотеатров, что в конечном счете привело к переосмыслению процесса создания американского кино и самой его сути. Согласимся, что в этой великой трансформации присутствовали и другие факторы (изменились взгляды публики, появилась

конкуренция со стороны телевидения), но без разграничения, осуществленного благодаря решению Paramount, неизвестно, завершились бы долгие годы киноцензуры Кодекса Хейса так, как это получилось.

Как я уже неоднократно доказывал, в информационных индустриях имеются определенные моменты, которые делают неадекватными традиционные подсчеты эффективности, лежащие в основе большинства регуляторных мер. Самый вопиющий недостаток — это привычка чиновников-антимонополистов настаивать на том, что конкуренция страдает, когда присутствует влияние на цены (проблема «фиксирования цен»). На деле же не все пагубные объединения приводят к повышению потребительских цен. Мы помним, что Кинотрест в 1908 г. держал цены на низком уровне, поскольку отсекал от рынка более сложное кинопроизводство, например фильмы с развитыми сюжетами и картины длиной больше 20 минут. Вред был виден не столько по экономическим показателям, сколько по развитию кино как отрасли и как искусства.

AT&T тоже держала на низком уровне цены для простых людей, по крайней мере согласно ее собственным подсчетам, потому что управляла эффективной системой и брала больше с корпоративных клиентов и за звонки по межгороду. Но после того как правительство предприняло решительные шаги, чтобы раздробить телефонную монополию, на рынок обрушились многочисленные волны инноваций, начиная с голосовой почты и заканчивая интернетом. И только тогда стало понятно, насколько катастрофически Bell задерживала прогресс. Однако успех раздробления заслоняет от нас неудачу регуляторной системы. Государство решилось на этот шаг с огромным опозданием, и не по каким-то особым объективным подсчетам убытков, а из-за отчаяния от неизменного

высокомерия Bell. В отсутствие четких стандартов реакции на антиконкурентное поведение, применение Акта Шермана — относительно редкий и крайний шаг — в основном является произвольным, в отличие от большинства реакций на нарушение федерального закона. И поэтому, будучи мощным противоядием от монополии, он никак не может претендовать на надежность и гарантию от ошибок.

Распад Bell, инициированый кабинетом Никсона и завершенный при Рейгане Министерством юстиции, следует признать самой яркой атакой на интегрированный информационный бизнес в американской истории. Ведь она не только разбила гигантскую отрасль на куски: сопутствующие правила и распоряжения Федеральной комиссии по связи также запрещали вновь образованным фирмам (неизбежным монополистам в своих регионах) доминировать в новых отраслях, родившихся из телефонных сетей. Следовательно, к 1984 г. американские коммуникации находились в процессе самого бескомпромиссного и радикального разграничительного управления, который мы когда-либо видели до или после этого момента. Неслучайно, что период, который наступил затем, ознаменовал собой самый великий и самый долгий подъем в истории информационных отраслей.

Мудрость Принципа разграничения много раз доказывалась в США и в других странах мира[114], и его самых важных сторонников в США можно встретить как среди демократов, так и среди республиканцев. Тем не менее с начала столетия мы наблюдаем, как идеология все больше коснеет: на фоне выросшей популярности либертарианцев от экономики выступления против регулирования, некогда бывшие совершенно оправданной реакцией на удушающее и чрезмерное вмешательство государства в различные секторы

экономики, стали теперь деспотической догмой. Любой призыв к разграничению в лучшем случае представляется теперь необдуманной угрозой целостности свободного рынка, а в худшем — злостным покушением на экономическую свободу. Такой взгляд не принимает во внимание историческую очевидность, демонстрирующую, что разграничения стимулируют экономический рост и свободные рынки, не говоря уже о служении общественным интересам в нематериальном отношении. Джереми Филипс написал в своей рецензии на эту книгу в Wall Street Journal, что разграничительный курс «сдержит развитие инноваций, установит произвольные разграничения и защитит лидеров отрасли». Аналогично Economist доказывает, что любой Принцип разграничения «обернулся бы огромными экономическими потерями». Но достаточно вспомнить историю, чтобы убедиться: огромные потери приносят не разграничения, а ситуации, когда их не удалось осуществить.

Активная политика невмешательства приведет к предсказуемому результату: возврат к застойным монополиям, охватывающим информационную экономику, которые на этот раз уже не так обременены чувством общественного долга. Тем не менее есть одно обоснованное тревожное соображение касательно разграничения, заслуживающее отдельного рассмотрения хотя бы из-за того, что феномен регуляторной ловушки время от времени усугубляет проблему отраслевой концентрации. Как можно уберечь сами разграничительные меры от превращения в еще одного регуляторного покровителя монополии? Учитывая практически непреодолимую мощь государства, нам даже не нужно повторять старые рассказы о злодействе «правительственных бюрократов», чтобы осознавать: порой лечение оказывается хуже самой болезни.

Это проясняет важность третьего Принципа регуляторных разграничений — поддержание спасительной дистанции между отраслью и государством, даже когда власти претворяют в жизнь необходимые разграничительные меры внутри данной индустрии. Ключ к этой задаче — не сближать государство и отрасль, которую оно предназначено уравновешивать.

Первое положение регуляторного разграничения таково: как правило, у правительства лучше получаются запреты, чем различные схемы выдачи разрешений и дарование монопольных прав. Как однажды сказал профессор Чарльз Фрайд, «заповедь “Не убий” — куда более четкий и абсолютный приказ, чем “Возлюби ближнего своего, как самого себя”, и его гораздо легче осуществить». Список правил, за которым стоят следственные и судебные органы, элементарно сложнее использовать в игре в свою пользу и во вред конкурентам. На более человеческом уровне он ставит государственных юристов, контролирующих отрасль, в антагонистическую, псевдообвинительную позицию, в результате чего естественным образом возникает определенная дистанция. В то время как антимонопольное законодательство переживало свои взлеты и падения, сама культура более жестких антимонопольных чиновников, начиная от борцов с монополиями прошлых периодов, представляется правильной.

Враждебное лицо запрещающего антимонопольного режима резко отличается от неизбежно комфортных отношений, которые складываются в системе правительственных разрешений, дарования особых прав или других схем, которые всегда рискуют стать инструментом подавления конкуренции. Все они в долгосрочной перспективе могут привести и действительно приводят к тому, что создается, так

сказать, частная регуляторная сила. По сути, такие регуляторы поставлены в положение, где их задача — способствовать хорошей работе схем в пользу отрасли, а это вступает в противоречие с представлением о правительстве как о противодействующей силе. Если отсутствуют враждебные отношения, то не появляется естественной дистанции, и регуляторы становятся друзьями отрасли, как и законодатели, и работают вместе, чтобы защитить отрасль от всего, что ей мешает.

Эта регуляторная ловушка — едва ли новое открытие, но важно понимать, что она в большей или меньшей степени зависит от регуляторной культуры и роли, которую предлагается играть правительственным юристам. В этой книге множество примеров того, как регуляторные схемы оказались неверными, но самым очевидным примером остается решение федерального правительства в 1927 г. создать систему разрешений на радиочастоты. Это решение и все последующие в данном русле (даже реформы, якобы направленные на поддержку рынка, как, например, аукционы) создали поддерживаемую правительством частную власть над радиоволнами, для устранения которой потребовались десятки лет.

Второе положение регуляторного разграничения имеет отношение к мерам реагирования, и здесь мы принимаем традиционное предпочтение антимонопольных чиновников в пользу структурных, а не поведенческих мер. Это означает раздробление чересчур разросшихся компаний, противодействие слияниям и, в некоторых случаях, запрет выхода компаний на определенные рынки. Благодаря раздроблению разграничение осуществляется независимо от того, насколько эффективна текущая регуляторная схема, — результаты налицо.

Конечно, структурные меры, по общему согласию, остаются крайним шагом, и, учитывая уникальную власть государства, так и должно быть. Отраслевую концентрацию следует насильно разбивать, только когда более консервативные меры исчерпали себя. Однако без этой высшей угрозы более консервативный подход имеет мало шансов на успех. Та же самая брезгливость, которая уже практически вынесла раздробление за пределы инструментария регуляторов, также привела к тому, что среди менее радикальных вариантов оказалось больше пряников, нежели кнутов. Схемы, призванные стимулировать или оберегать конкуренцию, или, что еще опаснее, новые документы, предназначенные в поддержку конкуренции, мало помогают ограничить монополиста, но создают для него новые способы погубить своих соперников.

Хотя государству принадлежит критически важная роль в качестве преграды и противовеса бизнесу, основные надежды на внедрение активного режима разграничений все же связаны не с правительством. Копнув глубже, мы обнаружим этический принцип, которого требует общество и который воплощается в нормах поведения внутри отрасли. Он так же важен, как и всякий другой регуляторный принцип (осуществляемый либо кнутом, либо пряником). Возможно, это покажется маловероятным, а то и безнадежно наивным, но бывают ситуации, когда общественное осуждение может стоить компании так же дорого, как крупные штрафы или судебное разбирательство. (Например, представьте себе, что производителя детского аспирина уличили в фальсификации товара: на компании будет поставлен крест еще до того, как документы по делу попадут в первую инстанцию.) Чтобы закон по-настоящему

укоренился, очень важно его соответствие тому, что в обществе считается верным и справедливым.

Когда речь идет о действиях корпораций, имеющих дело с созданием или передачей информации (в отличие от компаний, которые занимаются обычными товарами), общество, пожалуй, склонно более открыто выражать свое мнение и критику. Никогда еще это не проявлялось так ярко, как в эпоху интернета, когда потоки информации стали еще более тесно и неразрывно связаны с жизнью личности. (Вспомним реакцию в первой половине 2011 г. на взлом и последующее отключение сети Sony Playstation — при всем уважении к любителям игры Mortal Kombat, ее едва ли можно назвать монополией или жизненно важной необходимостью ежедневного использования.) Неписаные нормы, которые стали практически универсальными в XXI в., относятся не только к надежности услуг, но и к крайне порицаемым практикам, таким как блокирование сайтов, фильтрация контента и цензура в широком смысле слова. Поэтому, стоит прозвучать обвинению, что телефонная или кабельная компания блокирует сайты, и она обычно тут же отрицает это или перекладывает ответственность на чиновников низкого уровня. Едва ли сегодня кто-нибудь решится нахально отстаивать свое право блокировать контент или осуществлять цензуру, как делал в прошлом тот же Кинотрест. Только соображениями плохой репутации можно объяснить, почему информационные компании воздерживаются от всевозможного вреда, который они могли бы нанести конкурентам и клиентам. Порой кабельные операторы сохраняют каналы, которые грубый расчет повелел бы заблокировать. Подобным образом Apple, создательница iPhone, подверглась осуждению за блокирование приложений типа Skype из-за того, что они конкурировали с ее собственными услугами, и в итоге

ей пришлось уступить давлению общества. Verizon, настоящее дитя Bell, задабривает общественное мнение, объявляя себя «открытой» компанией. Разумеется, мы стали бы свидетелями куда большего количества злоупотреблений, если бы вдобавок к этому не осуществлялась регуляция. Но скорость, с которой компанию может приструнить негативная реакция в СМИ, просто не имеет себе равных.

Нужно помнить, что стремление построить информационную империю не сводится к простой жадности или извращенной мании величия, как у злодеев из саги о Джеймсе Бонде. В истории этих отраслей неизменно наблюдаются идеализм и утопическое мышление, даже если они периодически воплощаются не самым лучшим образом. Мотивация информационных магнатов почти никогда не ограничивается тщеславием и продажностью. Дай им волю, и мы бы сейчас не обсуждали достоинства открытых систем по сравнению с закрытыми — жребий был бы давно брошен. Что бы общего они ни имели с хозяевами промышленных отраслей прошлого, магнаты этой породы не настроены губить своих работников и отравлять реки. Бизнесмены с Уолл-стрит, возможно, превратили доверие и ответственность в выбор глупцов, но Кремниевая долина пока не обнаруживает склонности к подобному. В целом властелины информации еще не избавились от лучших сторон своей природы. Если римская концепция добродетельного правления где-то и воспроизводится, так это здесь — таким образом, у нас есть законный повод для оптимизма. Ведь неважно, сколько регуляторных оков нам удастся наложить: все равно люди, управляющие сегодняшними и завтрашними информационными империями, будут неизбежно иметь огромную власть над тем, насколько свободно мы сможем самовыражаться.

Но добродетель без восхищения сохранять тяжелее всего. Поэтому крайне важна энергичная культивация «информационной морали» в широком общественном мнении. Мы всегда были заинтересованной стороной в судьбе информационных империй, но сегодня это еще более очевидно, чем раньше. Возможно, причина в том, что в определенном смысле мы сами превратились в «киборгов», которых придумали первопроходцы компьютерной сферы: наши портативные устройства стали почти что нашими протезами, а наши инструменты — частью нас самих. Сегодня, как никогда ранее, технология стала персональной. Отсюда и происходит общее убеждение, что блокировать контент неправильно, а студии не должны подвергать фильмы цензуре, если те касаются болезненных тем. И это убеждение сыграет бóльшую роль в сохранении нашей свободы, чем целая армия регуляторов.

Действительно ли наша эпоха другая?

Здесь, в самом конце книги, нужно вернуться к большому вопросу, поставленному в начале: правда ли, что с интернетом все окажется иначе? Или ему суждено преобразоваться в несколько гигантских многоуровневых монополий, которые будут иметь полный контроль над тем, что мы видим и слышим? А может, во Всемирной сети от рождения заложено качество, которое выведет ее — и нас вместе с ней — на другую дорогу?

«Цифровой рубильник переключен, и теперь все поменялось», — пишет Скотт Вулли в своей рецензии на эту книгу в Fortune. Этот ответ отражает расхожее мнение, особенно в Кремниевой долине. С приходом интернета мы спасены, и теперь, словно после воскрешения Христа, мир никогда не будет прежним.

И все же утверждение об исключительности интернета не так однозначно. Эта книга демонстрирует одну важную вещь: на протяжении долгого времени конкуренция в информационных отраслях была скорее исключением, а вот монополия — правилом. Кроме коротких периодов открытости, порожденных новыми изобретениями или антимонопольным раздроблением, историю делали доминирующие гиганты. Есть большие основания полагать, что ничто не ново в этом мире и великая Всемирная сеть так же подвержена монополизации, как и ее предшественники.

Теория Кремниевой долины, классический шумпетерский вариант, предполагает, что мы прошли этот этап, потому что сегодня у нас есть целая социальная группа профессиональных предпринимателей-компьютерщиков, которые в союзе с состоятельными венчурными инвесторами имеют возможности и неутолимое желание бросать вызов стагнирующим монополиям и существующему порядку вещей, ведя вечную борьбу за вечный мир. Согласно этой теории, каждый месяц появляются новые соперники и какая-либо компания не может долго доминировать на рынке. Ведь то был XX в., а сегодня — уже XXI.

И все же действительно ли ситуация так уж поменялась? При всей своей уникальности интернет, как любая сеть, подвержен законам сетевой экономики, а они гласят: централизованный контроль приводит к росту эффективности. Главная история XX в. — экономия масштаба — уже разворачивается в новом столетии. AT&T и ее порой союзник, порой соперник Verizon, старающиеся консолидировать беспроводную связь, стремятся доказать: крупные сети под единым контролем естественным образом приведут к увеличению скорости и лучшему покрытию сети. (В отличие от них, потенциальные преимущества

открытости остаются умозрительными: как мы можем рассчитать упущенную прибыль от инноваций, которые не реализованы, или от теории, которая не получила распространения, или от песни, которую никто не послушал?)

Еще важнее преимуществ экономии и функциональности является основополагающий принцип сетевой экономики — так называемый сетевой эффект, или сетевая экстерналия. Это простая, но мощная идея: в отличие от львиной доли продуктов, сеть становится тем ценнее, чем больше людей ее используют. Никто не будет регистрироваться в социальной сети, если там нет других пользователей. А сеть, которой пользуются все, стоит несоизмеримо больше, чем суммарная стоимость сотни сетей поменьше, общее количество пользователей которых равняется аудитории первой сети. Таким образом, рост сети больше влияет на стоимость, чем просто продажа обычных товаров. Это способ сетевого самоукрепления и даже самосовершенствования. Анализируя триллионы запросов, Google постоянно оттачивает свою поисковую систему, с каждым днем все лучше — лучше, чем все ее конкуренты, — понимая, что́ на самом деле ищут люди.

Сетевой эффект только усилился под влиянием фактора глобальных рынков. Какой бы ни была власть монополий в национальном масштабе, именно потенциальный выход на мировые миллиардные рынки наиболее прямо связан с заоблачной стоимостью интернет-гигантов. Чисто теоретически существует момент, когда на преимущества масштаба начинает влиять закон убывающей доходности, но, видимо, мы его пока не достигли. А Google, Facebook и им подобные еще не получили тяжелых уроков от иностранных регуляторов или конкурентов, несмотря на относительную суровость регуляторов конкуренции в Европе и на намерение Китая создать собственных

интернет-исполинов. По большей части американские компании ведут бизнес, где хотят, в то время как только горстка неамериканских игроков оказались достаточно крепкими, и уж совсем немногие смогли бросить вызов американскому доминированию в интернете.

И все же тот факт, что риск монополии присущ интернету, как любой другой сети, нельзя считать исчерпывающим ответом на вопрос, действительно ли он другой. Вопрос будущего интернета не в том, возможна ли монополия (в ряде случаев мы уже наблюдали, что это очевидно), а в том, как долго может продержаться сконцентрированная власть. Возможно, разница между настоящим и прошлым в том, что монополии XX в. были долгожителями. Вспомним, например, что господство AT&T в сфере телефонной связи длилось почти 70 лет, примерно с 1914 г. и до распада в 1984-м. Голливудские киностудии фактически захватили власть над американским кинематографом в 1930-х гг. и по сей день остаются лидерами.

По моему мнению, мы просто не знаем, сколько могут жить монополии в эпоху интернета. Да, многие интернет-компании, к прискорбию, оказались смертными или даже подверженными ужасному недугу (AOL как самый яркий пример), причем в относительно молодом возрасте. Но когда ресурсом является информация, продолжительность жизни монополии потенциально огромна, и ее всегда сложно предсказать заранее. И, более того, этот момент слишком важен, чтобы просто принимать его на веру.

По правде говоря, мы не стали бы так уж возражать против монополии, если бы ее срок был ограничен. Господство одной компании обычно бывает благотворным или даже великим в краткосрочной перспективе, но оказывается пагубным вплоть до убийственного в перспективе долгосрочной. Мы

неспроста восхищаемся начинающими монополиями: на какое-то время они гарантируют огромное удобство, мощную экономию и завораживающие инновации. Молодая монополия обычно связана с золотым веком технологии. Кроме того, монополии порождают невероятную прибыль, которую можно вкладывать в расширение, исследования и даже в общественные проекты: так, AT&T протянула провода по всей стране и изобрела транзистор, а Google отсканировала библиотеки.

Проблема заключается в том, что, подобно ветеранам Конгресса или африканским диктаторам, доминирующие компании редко способны красиво уйти со сцены, когда их пьеса подошла к финалу. Перед лицом упадка они начинают делать все, что в их силах, чтобы отсрочить неминуемый конец. А в это время все остальные страдают — пусть не всегда прямо, но это сказывается в виде потерянного бизнеса, который не может взять старт, в виде задержки роста, и, самое главное, в виде общего застоя технологии и торговли.

Если бы только существовал способ наслаждаться краткосрочными преимуществами монополии без ее долгосрочного угнетения! Именно в этом и заключается цель Принципа разграничения — сделать так, чтобы это стало возможно.

Не дать монополистам естественного прибежища, а фактически неприступной крепости в форме интеграции, — и тогда даже самые успешные останутся подвержены законам конкуренции. Они всегда будут вынуждены оглядываться на соперников, потому что будут знать: ничто не защитит их от поражения в тот момент, когда они достигнут своего технологического предела. Учитывая естественное превосходство монополиста в ресурсах, устойчивый динамизм рыночной ситуации — едва ли слишком большое требование в обмен на то, чтобы оставаться на вершине.

И наконец, как насчет отдельного пользователя, который благодаря компьютерной революции получил такую власть, как никогда ранее? В эпоху, когда всем управляет личный выбор, может ли быть, чтобы мы оказались в опасности беспрецедентного захвата власти над информацией? И вообще, может быть, мы принимаем и даже приветствуем информационные империи?

При ближайшем рассмотрении оказывается, что ответ лежит не в сфере темного подсознательного влечения к размеру и власти, а в области импульса куда более тривиального: бесспорного предпочтения удобства практически всем остальным соображениям, когда это касается информационных инструментов. В случае с пивом или машиной ваш выбор может быть продиктован личными вкусами. Но с сетями наш единственный вкус — это удобство, а оно приходит с размером. Выбирая самые удобные варианты, мы коллективно уступаем власть большим компаниям, и этот процесс состоит из цепочки маленьких выборов, об итоговых последствиях которых мы вряд ли задумываемся. Привычки формируют рынки куда сильнее, чем законы.

Важность этого эффекта все больше возрастает, по мере того как наша жажда информации становится почти неутолимой. Мы едва ли снова превратимся в общество, для которого электронная информация — всего лишь приложение к ежедневной жизни. Наше общее пристрастие к преимуществам двигателя внутреннего сгорания привело к потребности в топливе, которую мы уже не в состоянии удовлетворять. Аналогичным образом зависимость от смартфонов, ноутбуков и прочих устройств привела нас к тому моменту, когда наш неутолимый спрос на широкополосные каналы связи — новое черное золото — сделал нас уязвимыми. Давайте же защищать себя от

воли тех, кто стремится к доминированию над ресурсами, без которых мы не можем обойтись. Информационный век дал нам выбор. Но если мы не воспользуемся моментом, чтобы уберечь свою свободу и самостоятельность, то у нас уже не останется права винить в потере тех, кто может обогатиться, забрав их у нас так, как предсказывает история.

Благодарности

В работе над этой книгой мне помогали многие люди. Джордж Андреу — лучший редактор из всех, с кем я когда-либо работал, и у него превосходный литературный вкус. Тина Беннетт, мой литературный агент, понимает писателей лучше, чем они сами. Эта книга увидела свет благодаря поддержке моего декана Дэвида Шицера, и я благодарю всех преподавателей юридического факультета Колумбийского университета за поддержку и терпение. Спасибо редакторам журнала Slate, в особенности Джейкобу Вейсбергу, Далии Литвик и Джошу Левину, за то, что дали мне возможность опробовать многие из идей, вошедших в эту книгу.

Незаменимую помощь в подготовке книги оказали мне научные сотрудники юридического факультета Колумбийского университета и New America Foundation. Изначально их ряды включали Хейли Декрэкер, ведущего научного сотрудника, Алекса Миддлтона, откопавшего материалы о слушаниях Hush-A-Phone, и Луиса Вилла. Позднее подключились Анна-Мария Андерсон, Кендра Марвел и Джуд Шлоссберг, которая в критический час предоставила экстренную помощь в исследованиях. Фэйт Смит из New America и ее команда обнаружили вещи, о которых я даже не подозревал, и я также хочу поблагодарить библиотеку Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, где находятся документы Ходкинсона. Одаренный множеством талантов и необычайно терпеливый Стюарт Сиерра подготовил иллюстрации. Также большое спасибо библиографам-консультантам юридического факультета Колумбийского университета, которые дали мне своевременный доступ ко всем необходимым материалам, сотрудников библиотеки юридического

факультета Стэнфорда и Лили Эванс из издательства Knopf.

Кэтрин Такер внесла важные предложения на раннем этапе работы над книгой и помогла кристаллизовать идею Цикла в основе книги. Скотт Хемфилл дважды дал мне особенно ценные комментарии, а также постоянно помогал по экономическим вопросам. Благодаря Ричарду Джону, эксперту по истории Bell, мне удалось исправить много ошибок, а добрый незнакомец Роберт Хард прислал мне список опечаток. Я благодарен Джону Лейбовицу, председателю Федеральной комиссии по торговле, за возможность скрупулезно рассмотреть ряд проблем, а также членам «сверхсекретной» рабочей группы по платформенной политике, чьи советы помогли мне в работе над последними главами. Однако все выводы и суждения исключительно мои личные, а не комиссии. Также полезную помощь, идеи и обратную связь предоставили Ларри Лессиг, Крис Либертелли, Чарльз Сэйбл, Дерек Слэйтер, Эндрю Маклафлин, Дженнифер Ли, Сива Вайдъянатан, Хэл Эдгар, Диана Санчез, Роберт Райт, Ричард Познер, Джудит Джадж, Дэвид Ву, Роберт Дэвис, Эд Фелтен, Говард Шелански, Джозеф Фаррелл и Луис Уолчер. Я также в огромном долгу перед целым рядом авторов, часть из которых я никогда не встречал, написавших особенно полезные работы по истории коммуникаций и медиаотраслей, включая Пола Старра, Кэти Хэфнер, Мэтью Лайона, Милтона Мюллера, Конни Брукс, Лоуренса Лессинга, Томаса Уайта, Кена Олетту, Герберта Кэссона и многих других. Ранние версии этой книги я показывал в New America Foundation, на юридическом факультете Колумбийского университета, в Вашингтонском университете, на отделении коммуникаций Стэнфорда, в дублинском Институте международных отношений и связей с Европой, а также

на юридическом факультете Университета Западной Вирджинии.

Наконец, я хочу поблагодарить мою семью, особенно мою мать, которая в 1982 г. разорила семейный бюджет покупкой Apple II+ и таким образом положила начало этой книге, а также родственников со стороны жены, которые помогли мне завершить работу над ней. И самую глубокую благодарность я чувствую к Кейт, моей любимой жене и другу во всем, чьи терпение и преданность поддерживают меня.

Тим Ву

Тим Ву — писатель, общественный деятель и профессор Колумбийского университета, в настоящее время старший советник Федеральной комиссии по торговле США. В 2006 г. он был включен в список 50 людей года в сфере науки и технологий по версии журнала Scientific American, а в 2007 г. журнал «02138» признал его одним из сотни самых влиятельных выпускников Гарварда. Он пишет для журнала Slate и получил золотую медаль Лоуэлла Томаса за статьи о путешествиях. Кроме того, его статьи выходят в The New Yorker, Time, The New York Times, The Washington Post и Forbes. Официальный сайт автора: www.timwu.org

---

notes

Примечания

1

Джек Уэлч — глава компании General Electric в 1981–2001 гг. *Прим. перев.*

2

Первая поправка к Конституции США гарантирует ряд свобод, в том числе то, что Конгресс не будет посягать на свободу слова. *Прим. перев.*

3

Здесь и далее Silicon Valley переводится как Кремниевая долина, поскольку такой перевод корректнее и уже прижился в русском языке. *Прим. перев.*

4

Я использую в этой книге взаимозаменяемые названия — Bell Company, Bell и AT&T. Фирма Bell Company была основана Александром Беллом и его инвесторами в 1877 г. The American Telephone and Telegraph Company (AT&T) была создана в 1885 г. как дочерняя структура Bell для предоставления услуг дальней связи. В 1903 г., после реорганизации, AT&T стала холдинговой компанией, которая объединила целый ряд региональных компаний с названием Bell, существовавших к тому моменту, — Northeastern Bell, Atlantic Bell и др. Эта базовая структура сохранилась до распада в 1984 г.

5

Соответственно, вопросу о том, кто же изобрел телефон, посвящено много книг. И, похоже, большинство авторов не на стороне Белла, хотя, конечно, такие выводы делают книги интереснее. Самый убийственный довод — что телефон Белла по своим параметрам почти идентичен устройству, описанному в патенте Грея. С другой стороны, Белл явно создал первый работающий прибор, пусть этого и было недостаточно для патента. Последний факт на чаше весов против Белла — свидетельство патентного эксперта, Зинаса Уилбура, который признался, что получил взятку размером 100 долларов за то, что показал чертежи Грея одному из юристов Белла (New York Times, 22 мая 1886 г.).

6

К несчастью для Дробо, четверо судей нашли его заявление, а также показания 70 свидетелей не заслуживающими доверия и закрыли дело. Остальные судьи, несогласные с этим решением, обвинили их в поддержке Белла, которую он получил благодаря своей славе: «Совершенно естественно для всего мира принимать сторону того, кто уже достиг известности… Невозможно поверить, что такое великое открытие было сделано простым электромонтером, а не выдающимся ученым и изобретателем».

7

Среди изобретателей телефона также важное место занимает итальянский иммигрант Антонио Меуччи. 11 июня 2002 г. Конгресс США принял резолюцию, в которой признается, что патент Меуччи был выпущен раньше (в 1871 г.) и что если бы у того были средства оплатить его продление, а также должное знание английского языка, законодательства и деловой практики, то Белл не смог бы получить патент на свою разработку. *Прим. перев.*

8

В этой мечте о «домашнем телеграфе» впервые проявилось стремление к персональным коммуникациям, которое впоследствии со всей силой проявится в электронных письмах и СМС-сообщениях.

9

Эта вторая фраза опущена в большинстве американских историй изобретения телефона.

11

Читая это, можно подумать, что Шумпетер — символ сторонников свободного рынка, однако его не так-то просто классифицировать. Его самая известная работа «Капитализм, социализм и демократия», увидевшая свет в 1942 г., местами звучит как отречение от рынка и восхваление социализма. Он превозносит Маркса и задает вопрос: «Может ли капитализм выжить?» Ответ Шумпетера: «Нет, я так не думаю». Может казаться парадоксальным, что легенда капитализма прославляет Маркса и предсказывает успех социализма. Как и в случае с окончанием шекспировской пьесы «Укрощение строптивой», буквальное чтение работ Шумпетера доставило его поклонникам немало трудностей. Что бы ни было его настоящей целью — воспеть или похоронить капитализм либо вовсе оставить этот главный момент искаженным и двусмысленным, — в любом случае видно, как он умел раздражать всех подряд.

13

В России изобретателем радио по традиции считается А.С. Попов. Тем не менее в тот период (1890-е гг.) целый ряд ученых в разных странах параллельно проводили опыты в данной сфере. *Прим. перев*.

14

2 фута примерно равняются 60 см. *Прим. перев.*

15

Англ. predatory pricing. *Прим. перев.*

16

Существует большая разница между созидательным разрушением и просто разрушением как таковым.

17

По причине сурового климата и эпидемий. *Прим. перев.*

18

Технически Конгресс объявил телефонию и телеграф оператором универсального обслуживания в Законе Манна — Элкинса в 1910 г. Но важнее то, что Bell с готовностью приняла на себя эту роль.

19

Альтернативный термин для обозначения сферы универсального обслуживания — «общедоступное пользование» (*англ*. public calling), и он в большей степени может передать изначальный смысл.

20

Изначально оно употреблялось в значении «общественный перевозчик». *Прим. перев.*

21

Противники регулирования в XX в. продвигали идею, что только настоящие монополии могут считаться операторами универсального обслуживания. С другой стороны, с изначальной английской точки зрения, индустрия не обязательно должна быть монополизированной, чтобы считаться незаменимой.

22

Формальный термин для такой системы — «корпоративизм». В крайнем проявлении это называется «фашизм».

23

От слова nickel (название монеты в 5 центов). *Прим. перев.*

24

Фр. Les Amours de la Reine Élisabeth.

25

Имеется в виду сюжет мюзикла «Звуки музыки». *Прим. перев.*

27

Национальная телеграфная проводная сеть также еще существовала, однако она была низкого качества, и попытки использовать ее для передачи радиосигнала оказались безуспешными.

28

На самом деле мотивы этой эксклюзивности неоднозначны. Очевидно, что одна из причин заключалась в продвижении радиостанций AT&T. Но, кроме того, в 1910-х гг. компания присоединилась к слиянию радиопатентов, которое, вероятно, запрещало ей производить радиоприемники. Таким образом, фиксированные частоты рассматривались как предлог для исключения из данного правила.

29

В эпоху немого кино орга́ны использовались в больших кинотеатрах для музыкального сопровождения фильмов. *Прим. перев.*

30

Новое объединение под названием Famous Players — Lasky Corporation (Джесси Ласки, удостоившийся этой чести, был одним из восьми партнеров) по-прежнему выпускало фильмы под маркой Paramount Pictures и в конце концов начало с ней ассоциироваться.

31

В тот период термин «большевизм» в США носил крайне негативный оттенок. *Прим. перев.*

32

Валгалла (Вальхалла) — в скандинавской мифологии райская обитель доблестных воинов. *Прим. перев.*

34

Битва за форт Самтер (1861 г.) — сражение, с которого началась Гражданская война в США. *Прим. перев.*

35

Имеется в виду громкое судебное разбирательство по двойному убийству 1994 г., в котором одним из веских улик послужила окровавленная перчатка. Обвиняемый О. Джей Симпсон — известный американский спортсмен, актер. *Прим. перев.*

36

В описываемый период телефонные аппараты принадлежали AT&T, а пользователи просто брали их в аренду. *Прим. перев.*

37

Несмотря на такое высказывание, биограф Брина утверждает: к 1940-м гг. тот был убежденным и открытым противником антисемитизма.

38

Моралите́ — драматургический жанр XV–XVI вв. В сюжете выступали персонифицированные добродетели и пороки. *Прим. перев*

39

На 2010 г. Федеральная комиссия по связи хотела выдать лицензии гораздо большему числу маломощных FM-станций. Но Конгресс под давлением вещательных компаний в 2000 г. принял Закон об охране радиовещания, который значительно усложнил получение лицензий для маломощных радиостанций.

40

Он известен как диск Нипкова.

41

Поскольку Фарнсуорт взял этот кусочек из фильма The taming of the Shrew («Укрощение строптивой»), то первая публичная демонстрация электронного телевидения почти наверняка являлась нарушением авторских прав. Позднее Фарнсуорт использовал для демонстраций анимационный фильм Steamboat Willie, вероятно, также без разрешения правообладателя.

42

Pong — игровая приставка середины 1970-х гг. *Прим. перев.*

43

Федеральная комиссия по делам радиовещания в 1934 г. была переименована в Федеральную комиссию по связи. В этой главе для удобства я использую второе название.

44

Девиз скаутского движения: «Be Prepared!» (*англ*. «Будь готов!») *Прим. перев.*

45

В оригинале присутствует игра слов: «The business of America is business». *Прим. перев.*

46

Это понятие подразумевает, что продукт рекламируется, находясь еще на стадии разработки, и, возможно, никогда не будет выпущен в действительности. *Прим. перев.*

47

Грандиозные кадры пожара можно посмотреть в интернете.

48

Как раз во время рождения телевидения у отрасли был еще один шанс стать открытой. По мере того как телевизор набирал популярность в США, широкий круг желающих стал требовать возможности открыть свои собственные станции. Среди прочих кинобизнес, в частности Warner Bros., запросил лицензию в Федеральной комиссии по связи. При другом развитии событий Голливуд мог запустить в 1940-х гг. совершенно иной формат телевидения, основанный на обширных запасах видеоматериалов.

49

В романе «О дивный новый мир» сома — наркотик, избавляющий от душевных волнений. *Прим. перев.*

50

«Борт № 1» — самолет президента США. *Прим. перев.*

51

Кинотеатры «первого экрана» (*англ*. first-run theaters) — кинотеатры, которые показывают фильмы сразу после их выхода и, таким образом, собирают самый большой доход. *Прим. перев.*

52

Существует дискуссия на тему того, что текст закона, по сути, *двусмысленный.* Она берет свое начало в рассуждениях, что под определение незаконных действий попадает слишком много вещей — получается, что Акт Шермана нельзя понимать буквально.

53

Разумеется, никто не может гарантировать, что цены не поднялись бы еще выше, даже если бы отрасль осталась нетронутой, — ведь изменяющийся рынок оказывает все новое давление на производителей.

54

G — без ограничений. PG — детям рекомендуется смотреть вместе с родителями. R — дети допускаются только со взрослыми. X — допускаются только взрослые. *Прим. перев.*

55

Пожалуй, сложно представить, что без антимонопольных мер администрации Рузвельта Голливуд не подтянулся бы к вкусам публики в 1960-х гг. Опрокинуть Кодекс могли изменившиеся пристрастия зрителей. Однако не стоит недооценивать способность устоявшейся отрасли избегать риска нововведений. Самым невероятным примером этой тенденции в истории кино, пожалуй, стало раннее сопротивление полнометражным фильмам.

56

Имеется в виду структура здания, состоящая из нескольких колец офисных коридоров. *Прим. перев.*

57

Фрейд писал: «Человек, можно сказать, стал богом на протезах. Когда он использует все свои дополнительные органы, то он поистине величествен; однако эти органы к нему не приросли и все еще доставляют ему временами много сложностей».

58

Boeing B-17 Flying Fortress — легендарный американский тяжелый бомбардировщик, введенный в эксплуатацию в 1930-х гг. *Прим. перев.*

59

Все, кто сомневается в точности его видения, могут посмотреть видео персонального компьютера в представлении Энгельбарта, которое он снял в 1968 г. Некоторые детали немного неточны — клавиатура, например, сделана не по схеме QWERTY. Но он безошибочно угадал базовое строение компьютера, которое распространилось лишь с появлением Apple Macintosh и первых браузеров в середине 1980-х и в начале 1990-х гг.

60

Со свойственным ему любопытством Энгельбарт выступал в качестве испытуемого в исследованиях влияния ЛСД на творческие способности человека.

61

RAND (Research And Development) Corporation — стратегический центр, созданный под эгидой военно-воздушных сил США в 1948 г. *Прим. перев.*

62

К слову, именно отсюда берет начало расхожее мнение, что интернет был задуман для того, чтобы пережить ядерную атаку.

63

Прозвища вещательных сетей. *Прим. перев.*

64

Имеется в виду судебный процесс 1964 г. о возможной непристойности фильма «The lovers» («Любовники»). Стюарт произнес знаменитую фразу, доказывая, что фильм не подпадает под это определение. *Прим. перев*.

65

Суд Уоррена — период, когда председателем Верховного суда США был Эрл Уоррен (1953–1969 гг.). *Прим. перев.*

66

Эптон Синклер — известный американский писатель в жанре разоблачительной журналистики (1878–1968). *Прим. перев.*

67

Имеются в виду двое американских популярных телеведущих. *Прим. перев.*

68

Уайтхед вообще был удивительно противоречивым человеком. С одной стороны, он играл ключевую роль в нарастающем противостоянии Никсона и новостных СМИ по поводу Вьетнама и Уотергейта — он приписывал им либеральную предвзятость, описывая их эфир бессмертными фразами «элитарные слухи» и «идеологическая продажность». С другой стороны, Уайтхед был одним из пяти федеральных чиновников, тайно строивших фундамент президентства Джеральда Форда, когда разгорался уотергейтский скандал.

70

Сегодня на телекоммуникационном сленге «правило Carterfone» означает, что клиентам разрешено присоединять к сети все, что они пожелают, — физически или по беспроводной связи.

71

В 2000 г. в The New York Times вышел некролог судьи Грина, и, по словам его сына, приведенным там, он всегда отрицал, будто заранее определился с решением на случай, если компромисс не будет найден.

72

Слово «bell» по-английски означает «колокол». *Прим. перев.*

73

В те же самые годы, например, Япония обогнала Америку по качеству производства. Немногие искушенные покупатели мечтали о покупке, скажем, американского телевизора, а репутация таких компаний, как Zenith, была ниже некуда.

74

На данный момент город принадлежит Польше. *Прим. перев.*

75

Отцы-основатели США — политические деятели, сыгравшие ключевую роль в основании американского государства. *Прим. перев.*

76

Говоря языком экономистов, централизованное планирование устраняет многие недостатки рынка, такие как экстерналии, проблемы коллективного действия и т. д.

77

Постел фигурирует в моей первой книге (в соавторстве с Джеком Голдсмитом) Who Controls the Internet? («Кто контролирует интернет?»)

Гораздо позже, в начале XXI столетия, эти основополагающие принципы интернета станут обозначаться понятием «сетевой нейтралитет». Оно описывает идеальную сеть, которая одинаково относится ко всему, что по ней передается, независимо от содержания контента и от личности пользователя. В том же ключе, что и сквозной принцип (end-to-end), понятие сетевого нейтралитета предполагает, что значимые решения относительно того, как использовать канал информации, лучше всего оставить конечным пользователям сети, а не компаниям, владеющим линиями связи.

79

ESPN посвящен спорту, Learning Channel — образовательный канал. *Прим. перев*.

80

В своей книге Андерсон также указывает, что, вопреки расхожему мнению, в «хвосте» потребительского спроса скрыт такой же финансовый потенциал, как и в «голове». То есть бизнес-модель может работать как на основе большого количества средних продуктов, так и на основе нескольких, но по-настоящему популярных.

81

Сиквел — фильм, сюжет которого представляет собой продолжение оригинальной картины. *Прим. перев.*

82

Тот факт, что компания Томаса Эдисона General Electric ныне владеет Universal Studios Карла Леммле, содержит иронию, которую оценят только историки кинематографа. Это реванш Кинотреста, осуществленный столетие спустя.

83

Сандэнс (*англ*. Sundance) — американский кинофестиваль независимого кино. *Прим. перев.*

84

Строго говоря, Голливуд перешел на фильмы, построенные вокруг звезд, с легкой руки Цукора в 1912 г., когда он сделал ставку на «Королеву Елизавету» и не прогадал. Дальше была Мэри Пикфорд, и эта стратегия, по сути, дала название киностудии Цукора Famous Players («Знаменитые актеры»).

85

Юристы обычно доказывают обратное: если использовать название бренда слишком часто, то его стоимость падает, поскольку торговая марка становится родовым наименованием товара (например, когда покупатель просит ксерокс, а не копировальную машину). То есть с правовой точки зрения бренд становится невыгодным. Это объясняет, почему юристы зачастую не ладят с маркетологами: последние всегда выступают за то, чтобы использовать бренд по максимуму, где только возможно.

86

По словам судьи Хэнда, «если бы “Двенадцатая ночь” Шекспира была защищена авторским правом, вполне возможно, что следующий драматург мог бы настолько подражать сэру Тоби Белчу или Мальволио, что это было бы нарушением. Но для этого недостаточно, чтобы одним из его персонажей был разгульный рыцарь, пирующий к раздражению всего дома, или тщеславный дворецкий-щеголь, который влюбляется в свою хозяйку». Nichols v. Universal Pictures Corp., 45 F.2d 119, 121 (2d. Cir. 1930).

87

Персонаж промоакций McDonald’s. *Прим. перев.*

88

Имеется в виду редевелопмент — тенденция на рынке недвижимости, когда застройщики перепрофилируют старые здания для более эффективного использования. *Прим. перев.*

89

Луддиты — участники восстаний в Англии начала XIX в. против замены ручного труда машинным. В современном понимании — люди, не приемлющие технологических нововведений. *Прим. перев.*

90

Алькатрас — бывшая тюрьма в заливе Сан-Франциско, которая считалась очень надежной. *Прим. перев.*

91

Rope-a-dope — прием боксерского стиля Мухаммеда Али. Вначале он прикидывался слабее, чем на самом деле, изматывал соперника, а затем побеждал его, обессиленного*. Прим. перев.*

93

В соответствии с предложением окружного апелляционного суда комиссия решила снять требование о том, чтобы Bell делилась всей «платформой» (линия плюс коммутатор и прочее необходимое оборудование). Теперь она обязана была предоставлять только «линию». Это неизбежно накладывало на конкурентов дополнительное бремя расходов по установке собственных коммутационных устройств в помещениях Bell.

94

Закон 50 U.S.C. § 1809 гласит, что является нарушением, если некто «раскрывает или использует информацию, полученную якобы по закону путем электронной слежки, зная или имея причины полагать, что информация была получена через электронную слежку без законных оснований».

95

В итоге, после противодействия со стороны Министерства юстиции и Федеральной комиссии по связи, в декабре 2011 г. AT&T отозвала свою заявку на эту сделку. *Прим. перев.*

96

Журнал Fortune входит в корпорацию Time. *Прим. перев.*

98

Чич Марин и Томми Чонг — комический дуэт, популярный в 1970–1980-е гг. в США. *Прим. перев.*

100

Эндрю Карнеги (1835–1919) — крупный американский сталепромышленник, филантроп. *Прим. перев.*

101

В то время AT&T Wireless еще носила прежнее название — Cingular.

102

По американским законам, монополией считается ситуация на рынке, когда доля некой компании превышает определенный порог, обычно 60 %. Этот вывод может быть оспорен.

103

Кто-то может возразить, что Macintosh имеет большее значение, чем Apple II. Не умаляя его роли, отметим, что изобретение персонального компьютера как такового представляется принципиально бо́льшим, чем добавление к нему интерфейса рабочего стола.

104

Речь идет о персонаже повести Роальда Даля и одноименного фильма «Чарли и шоколадная фабрика». *Прим. перев.*

105

В особенности в Palo Alto Research Corporation, которой в то время владела Xerox. В ее лабораториях к 1975 г. была создана версия компьютера, близко напоминающая Apple Macintosh. Между Apple II и Macintosh также был Apple Lisa, однако проект не преуспел.

106

Пер. с англ. «Разузнайте внутри об всем». *Прим. перев.*

107

Пер. с англ. «язык разметки гипертекста». *Прим. перев.*

108

Netflix — платный интернет-сервис для просмотра фильмов, телешоу и т. д. *Прим. перев.*

109

За исключением запрета на блокировку видео- и голосовой связи, установленного, чтобы защитить, соответственно, YouTube и Skype.

110

Там расположена Кремниевая долина. *Прим. перев.*

111

Open Handset Alliance — группа компаний из отрасли IT и мобильной связи, созданная в поддержку открытости и инноваций в этой сфере и продвигающая операционную систему Android. *Прим. перев.*

Этот момент можно описать как аксиому в изучении коммуникаций и, разумеется, как основание для существования факультетов, изучающих коммуникации, которые имеются во многих университетах. В этом, например, заключается замысел Empire and Communications Гарольда Инниса (1950), который весьма смело утверждал, что суть различных цивилизаций, от египетской и далее, являлась во многом следствием системы коммуникаций.

113

Здесь есть несколько аргументов в пользу интеграции. Первый аргумент предполагает, что две смежные монополии, не имея представления о конечной цене для потребителя, будут в отсутствие координации устанавливать слишком высокие цены, что будет стоить покупателям слишком дорого и лишит компании дополнительной прибыли. Это рассуждение впервые отражено в Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth Курно в 1838 г. Второй аргумент опирается на так называемое «правило максимизации прибыли монополии», согласно которому монополист, завышая цену, не может получить добавочную прибыль. Иногда данное правило может действовать, но это не значит, что компании не попытаются получить такой дополнительный доход.

В наше время флаг Принципа разграничения в более структурной версии подхватили такие страны, как Великобритания и Австралия. В 2000-х гг. обе они предприняли меры, аналогичные раздроблению AT&T, только в контексте интернет-эпохи. Britain Telecom, которая долгое время была частью British Post Office, подверглась разделению в 2000-х гг. В результате появилась компания Openreach, которая занимается лишь тем, что обеспечивает и поддерживает проводные линии связи до британских домов. Австралия приняла похожее решение в 2010 г., инициировав распад своей телефонной монополии и создав новую компанию, которая отныне только прокладывает в Австралии широкополосные каналы.

Комментарии

1

Описание банкета взято из «Voice voyages by the National Geographic Society: A Tribute to the Geographical Achievements of the Telephone», *National Geographic* XXIX (March 1916): 296–326. Еще одно описание можно найти в биографии Albert Bigelow Paine, *Theodore N. Vail: A Biography* (New York: Harper & Brothers, 1921).

2

Alan Stone, *How America Got Online* (New York: M. E. Sharpe, 1997), 27; *Annual Report of the American Telephone and Telegraph for 1910* (New York: 1911), 34; Albert Bigelow Paine, *In One Man's Life: Being Chapters from the Personal and Business Career of Theodore N. Vail* (New York: Harper & Bros., 1921), 213–214; and Allan L. Benson, «The Wonderful New World Ahead of Us», *The Cosmopolitan* (February 1911): 294, 302.

3

Nikola Tesla, «The Transmission of Electrical Energy Without Wires», *Electrical World and Engineer*, 1904. Цитата Гриффита приведена по изданию Richard Dyer MacCann, *The First Film Makers* (Metuchen, NJ: Scarecrow Press, 1989), 5. Sloan Foundation, *OntheCable* (1971). Персонаж Тома Стоппарда Джексон произносит эту фразу, а затем восклицает: «Электричество изменит всё! Всё!» Tom Stoppard, *The Invention of Love* (New York: Grove Press, 1998), 53.

4

Писатели Фрэнк Мануэль и Фритци Мануэль обсуждают век «викторианской утопии» в *Utopian Thought in the Western World* (Cambridge MA: Belknap Press, 1979), 759. Также огромное влияние во времена Вейла имел Фредерик Тейлор с его теорией научной организации труда и концепцией «единственного правильного способа» выполнения задач. Классическая работа — Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Bros., 1911); общие сведения см. Bernard Doray, *From Taylorism to Fordism: A Rational Madness* (London: Free Association Books, 1988).

5

См. *Annual Report of the American Telephone and Telegraph for 1910*, 36; и «Public Utilities and Public Policy», *Atlantic Monthly* (1913): 309. Эти статьи перепечатаны в Theodore N. Vail, *Views on Public Questions: A Collection of Papers and Addresses of Theodore Newton Vail* (privately printed, 1917), 111.

6

Annual Report of the American Telephone and Telegraph for 1910, 36.

7

Там же; Henry Ford with Samuel Crowther, *My Life and Work* (Garden City, NY: Garden City Publishing Company, 1922), 2.

8

Дневник Олдоса Хаксли, где он описывает свое долгое путешествие через несколько стран и впечатления от чтения в пути автобиографии Генри Форда, см. Aldous Huxley, *Jesting Pilate: The Diary of a Journey* (London: Chatto and Windus, 1930).

9

Эти наблюдения о равенстве людей и социальном порядке можно найти в автобиографии Henry Ford, *My Life and Work* (New York: Garden City Publishing Co., 1922), 10, 3.

10

Ранние впечатления Хаксли от американской культуры и от кардинальных перемен, происходящих благодаря совершенствованию коммуникационных технологий, можно найти в Aldous Huxley, «The Outlook for American Culture: Some Reflections in a Machine Age», *Harper’s Magazine*, August 1927.

11

Joseph Goebbels, «Der Rundfunk als achte Großmacht», *Signale der neuen Zeit. 25 ausgewählte Reden von Dr. Joseph Goebbels* (Munich: Zentralverlag der NSDAP, 1938), 197–207. О рейтингах сериала «Я люблю Люси» см. Gary Edgerton, *The Columbia History of American Television* (New York: Columbia University Press, 2007), p. 134.

12

Неудивительно, что существует много хороших книг о Bell Company и AT&T. Ее историю до 1984 г. см. в книгах Herbert Newton Casson, *The History of the Telephone* (Chicago: A. C. McClurg, 1910), 24–25; N. R. Danielian, AT&T: *The Story of Industrial Conquest* (New York: Vanguard, 1939); Arthur Page, *The Bell Telephone System* (New York: Harper & Brothers, 1941); Horace Coon, *American Tel* & *Tel: The Story of a Great Monopoly* (New York: Books for Libraries Press, 1939); Sonny Kleinfeld, *The Biggest Company on Earth: A Profile of AT*&*T* (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1981); John Brooks, *Telephone: The First One Hundred Years* (New York: Harper & Row, 1976).

13

William W. Fisher III, «The Growth of Intellectual Property: A History of the Ownership of Ideas in the United States», в *Intellectual Property Rights: Critical Concepts in Law,* vol. I, p. 83, David Vaver ed. (New York: Routledge, 2006).

14

Споры об изобретении телефона породили целую науку, в частности, четыре книги по этой теме были написаны в XXI в. Первая работа в этой области: «How Gray Was Cheated», *New York Times,* May 22, 1886; см. также A. Edward Evenson, *The Telephone Patent Conspiracy of 1876: The Elisha Gray — Alexander Bell Controversy* (Jefferson, NC: McFarland, 2000); Burton H. Baker, *The Gray Matter: The Forgotten Story of the Telephone* (St. Joseph, MI: Telepress, 2000); Seth Shulman, *The Telephone Gambit* (New York: W. W. Norton, 2008); Tony Rothman, *Everything's Relative* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003). Полное описание истории Дробо см. в *Dolbear v. American Bell Tel. Co.,* 126 U.S. 1 (1888).

15

Malcolm Gladwell, «In the Air», *New Yorker,* May 12, 2008. Также Гладуэлл исследует эти темы в *Outliers: The Story of Success* (New York; Little, Brown, 2008).

16

Clayton M. Christensen, *The Inventor’s Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business*.

17

Casson, *History of the Telephone,* 24–25.

18

См. Evenson, *Telephone Patent Conspiracy of 1876, p*.65.

19

Joseph A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1983), 84, 86.

20

Одно из описаний этого первого успешного телефонного звонка можно найти в книге Charlotte Gray, *Reluctant Genius: Alexander Graham Bell and the Passion for Invention* (New York: Arcade, 2006), 123–124.

21

Историю взаимоотношений Associated Press и Western Union, а также влияния новостей, переданных по телеграфу, можно найти в Menahem Blondheim, *News Over the Wires: The Telegraph and the Flow of Public Information in America, 1844–1897* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994).

22

Текст этого объявления см. в Brooks, *Telephone,* 60.

23

Согласно некоторым данным, вполне возможно, недостоверным, Ортон лишь усмехнулся, когда ему предложили патенты Bell, и вежливо спросил: «Какую пользу может извлечь эта компания из электрической игрушки?» Это описание содержится в Casson, *HistoryoftheTelephone,* 58–59.

24

В течение этого периода, похоже, «власть Western Union [над отраслью] стала превращаться в смертельную хватку», как пишет историк Джон Брукс в *Telephone*, 70.

25

Jonathan Zittrain, *The Future of the Internet — And How to Stop It* (New Haven: Yale University Press, 2008), 106.

26

Депрессия и последующая госпитализация Белла описаны в Casson, *HistoryoftheTelephone,* 74.

27

Идеи Шумпетера легли в основу этой книги. Особенно важную роль в ее подготовке сыграли две его работы: *The Theory of Economic Development;* и *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: Routledge, 2006) (1942). Чтобы больше узнать о его учении, см. Robert Loring Allen, *Opening Doors: The Life and Work of Joseph Schumpeter, Volume One — Europe* (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1991); о его исполненной драматизма жизни см. Richard Swedberg's *Schumpeter: A Biography* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1991); Thomas K. McCraw, *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction* (Cambridge, MA: Belknap Press, 2007).

28

Albert Bigelow Paine, *In One Man's Life: Being Chapters from the Personal* & *Business Career of Theodore N. Vail* (New York: Harper & Bros., 1921), 114.

29

Schumpeter, *Theory of Economic Development,* 93; Paine, *In One Man's Life,* 27.

30

Это письмо приведено в Casson, *History of the Telephone,* 67.

31

Брукс, Кун и Кэссон дают полную информацию по соглашению между Western Union и Bell.

32

Coon, *American Tel* & *Tel,* 41.

33

Описание этого боксерского поединка в Джерси-Сити — первого широко транслировавшегося спортивного события — можно найти в «Voice Broadcasting the Stirring Progress of the ‘Battle of the Century’», *The Wireless Age,* August 1921, 11–21. Также событие осветила *The New York Times* встатье «Wireless Telephone Spreads Fight News Over 120,000 Miles», *New York Times,* July 3, 1921, 6.

34

Информацию о Джеке Демпси, действующем чемпионе в тяжелом весе в 1921 г., а также его фотографии см. в Randy Roberts, *Jack Dempsey, the Manassa Mauler* (Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1979).

35

Radio Corporation of America и Дэвид Сарнофф являются ключевыми героями этой книги, хотя, как известно, историки были введены в заблуждение его ложными свидетельствами, так что читайте осторожно. О Сарноффе и его компании см. Gleason Archer, *Big Business and Radio* (New York: American Historical Company, 1939); Tom Lewis, *Empire of the Air: The Men Who Made Radio* (New York: HarperCollins, 1991); и Kenneth Bilby, *The General: David Sarnoff and the Rise of the Communications Industry* (New York: Harper & Row, 1986). Описание жизни и карьеры Сарноффа из его собственных уст (крайне недостоверный источник) можно найти в *Looking Ahead: The Papers of David Sarnoff* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1968).

36

Webster's Revised Unabridged Dictionary (G. & C. Merriam Co., 1913), доступен в интернете по адресу: http://machaut.uchicago.edu/websters.

37

A. Frederick Collins, *The Book of Wireless* (New York: D. Appleton and Company, 1916).

38

Описание радиостанции Ли де Фореста в Бронксе можно найти в Brian Regal, *Radio: The Life Story of a Technology* (Westport, CT: Greenwood Press, 2005), 59–60.

39

QST Magazine по-прежнему является изданием American Radio Relay League. Оценка журнала приведена в «De Forest Wireless Telephone», *QST Magazine,* April 1917, 72.

40

См. «Voice Broadcasting the Stirring Progress of the ‘Battle of the Century’», *Wireless Age,* August 1921, 11.

41

Тодд Лаппин обсуждает резкий скачок популярности радио в начале 1920-х гг., который он сравнивает с распространением персональных компьютеров в 1980-х гг., в материале «Deja Vu All Over Again», *Wired,* May 1995.

42

Вдохновляющие слова Ли де Фореста см. в *How to Set Up an Amateur Radio Receiving Station* (New York: De Forest Radio Telephone and Telegraph Company, 1920), 2–7.

43

Waldemar Kaempffert, «Signalling and Talking by Radio», *Modern Wonder Workers: A Popular History of American Invention* (New York: Blue Ribbon Books, 1924), 351, 378.

44

Тодд Лаппин цитирует эту колонку из *Radio Broadcast* в «Deja Vu All Over Again», *Wired,* May 1995.

45

Альфред Голдсмит обсуждал потенциальное влияние радио на развитие культуры в интервью с Edgar Felix, «Dr. Alfred N. Goldsmith on the Future of Radio Telephony», *Radio Broadcast,* May 1922, 42, 45.

46

Mark Caspar, «Radio Broadcasting», *Radio Dealer,* June 1922, 42–45. Уильям Бодди ссылается на эту статью в *New Media and Popular Imagination: Launching Radio, Television, and Digital Media in the United States* (New York: Oxford University Press, 2004).

47

Ли де Форест советует сделать радио своим хобби в *How to Set Up an Amateur Radio Receiving Station.*

48

Пример «списков» радиостанций см. в Armstrong Perry, «What Anyone Can Hear: Complete List of Broadcasting Stations in U.S.» *Radio News,* March 1922, 814. Превосходный источник, описывающий роль радио в истории джазовой музыки: Clifford Doerksen, *American Babel: Rogue Radio Broadcasters of the Jazz Age* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2005).

49

Фраза Дэвида Сарноффа процитирована в Kenneth Bilby, *The General: David Sarnoff and the Rise of the Communications Industry* (New York: Harper & Row, 1986), 65.

50

Дневники Джона Рита были отредактированы Чарльзом Стюартом и опубликованы в издании *The Reith Diaries* (London: Collins, 1975). См. также Asa Briggs, *The History of Broadcasting in the United Kingdom,* vol. I (Oxford: Oxford University Press, 1995), 126; Derek Parker, *Radio: The Great Years* (Devon, UK: David & Charles, 1977). Чтобы ближе познакомиться с историей BBC, см. Arthur Richard Burrows, *The Story of Broadcasting* (London: Cassell and Co., 1924).

51

Отрывок, где Гейл Педрик описывает здание Savoy Hill, можно найти в Briggs, *History of Broadcasting in the United Kingdom,* 193.

52

Джон Рит отразил свои взгляды на радио в книге *Broadcast over Britain* (London: Hodder and Stoughton, 1924).

53

Walter Lippmann, *The Phantom Public* (New York: Macmillan Company, 1927).

54

Рит написал это во внутреннем докладе BBC в ноябре 1925 г. Фраза стала достаточно известной и обсуждается в Burton Paulu, *Television and Radio in the United Kingdom* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1981), 8.

55

Это утверждение Рита приводится по Paulu, *Television and Radio in the United Kingdom,* 300.

56

Аса Бриггс упоминает этот случай с Джорджем Бернардом Шоу в своей книге *The BBC: The First Fifty Years* (Oxford: Oxford University Press, 1985).

57

Там же, 54.

58

Оценку, которую Рит дает Черчиллю, можно найти в разных частях его дневников, которые позднее были отредактированы Чарльзом Стюартом и опубликованы в *The Reith Diaries.* Мнение Рита о правительстве также обсуждалось в материале журнала *Time* через 4 года после его смерти: «Britain: Lord Wrath», *Time,* October 6, 1975.

59

Это мнение современника Рита из BBC можно найти в Briggs, *The BBC: The First Fifty Years,* 156.

60

Аса Бриггс описывает совещательный комитет по вопросам языка в *History of Broadcasting in the United Kingdom*, 221–22.

61

Это признание Рита взято из Stewart, ed., *The Reith Diaries,* 68.

62

Рит объясняет свою идею, что BBC — общественная служба, в *Broadcast over Britain.*

63

Briggs, *The BBC: The First Fifty Years*, 49.

64

Интересное обсуждение Эдмунда Бёрча и развития ранних независимых телефонных линий см. Michael L. Olsen, «But It Won’t Milk the Cows: Farmers in Colfax County Debate the Merits of the Telephone», *New Mexico Historical Review* 61:1 (January 1986).

65

В научных журналах и сельских газетах часто обсуждались способы прокладки местных телефонных линий. Два материала, которые вдохновили Эдмунда Бёрча, согласно данным Майкла Л. Олсена из источника, указанного выше: «A Cheap Telephone System for Farmers», *Scientific American,* 1900; и отрывок из *Rural New Yorker*, June 11, 1903, 437, процитированный в Ronald R. Kline, *Consumers in the Country: Technology and Social Change in Rural America* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2000), 28.

66

Одно из ранних описаний телефонного движения Независимых можно найти в *The Independent Telephone Movement: Its Inception and Progress* (s.n., 1906).

67

Сами Независимые описывали себя популистскими терминами, как видно по цитате из W. A. Taylor, «The Art of Cable Splicing», *Sound Waves,* January 1907, 61, 64. Стремление достигнуть промышленной независимости Америки упоминается в Henry A. Conrad, «An Ohio Company’s Splendid Record», *Sound Waves,* March 1907, 107, 108.

68

С обстоятельствами первого ухода Вейла из Bell можно познакомиться в Horace Coon, *American Tel* & *Tel: The Story of a Great Monopoly* (Freeport, NY: Books for Libraries Press, 1939), 66–67.

69

Описание влияния телефона на жизнь фермеров впервые было опубликовано в *Raton Range,* March 10, 1904; процитировано в Olsen, «But It Won’t Milk the Cows», 1.

70

Рональд Клейн описывает способы применения первых телефонов в *Consumers in the Country*, 43.

71

Эта кампания подробно описана в Paul Latzke, *A Fight with an Octopus* (Chicago: Telephony, 1906), а также эпизодически в *Sound Waves,* см. ниже. Надежность этих источников, разумеется, может быть сомнительной.

72

Данные можно найти в Norton E. Long, «Public Relations Policies of the Bell System», *Public Opinion Quarterly,* vol. 1, no. 4, 5, 12.

73

Эту цитату, а также анализ нестандартных взглядов Независимых на ранний период развития телефонной связи можно найти в *Sound Waves* vol. XIII, no. 1, December 1906.

74

Sound Waves vol. XIII, no. 4, March 1907.

75

Latzke, *Fight with an Octopus,* 12.

76

Историю взаимоотношений Вейла и Дж. Моргана, а также рассказ о возвращении Вейла в качестве президента в новую компанию AT&T см. в *In One Man's Life: Being Chapters from the Personal* & *Business Career of Theodore N. Vail* (Harper & Brothers, New York, 1921); Coon, *American Tel* & *Tel;* с точки зрения Моргана см. Jean Strouse, *Morgan: American Financier* (New York: Random House, 1999), 563.

77

«Универсальное обслуживание», по мнению Вейла, не подразумевало установку телефона в каждом доме США, скорее это был девиз, призыва-ющий к устранению конкуренции в виде двойного обслуживания, а так-же к масштабной унификации телефонной связи под крылом AT&T. Превосходное описание мотивации, стоящей за такой стратегией, можно найти в Milton Mueller, *Universal Service: Competition, Interconnection, and Monopoly in the Making of the American Telephone System* (Cambridge, MA: MIT Press, 1997), 96.

78

Наблюдение о влиянии снижения цен на конкуренцию можно найти в David Ames Wells, *Recent Economic Changes* (New York: D. Appleton and Co., 1889).

79

Можно по достоинству оценить индустриальную философию Вейла по записям его публичных обращений на протяжении всей его жизни. Бóльшую часть можно найти в Theodore N. Vail, *Views on Public Questions: A Collection of Papers and Addresses of Theodore Newton Vail* (privately printed, 1917).

80

Победа AT&T над Western Union хорошо отражена в George P. Oslin, *The Story of Telecommunications* (Macon, GA; Mercer University Press, 1992), 262.

81

Стратегия Вейла по захвату власти над Независимыми путем стимулирующих поощрений описана в Mueller, *Universal Service,* 107.

82

William Doan, «Manager’s Duty to the Public and to Himself», *Sound Waves* vol. XIII, no. 2, January 1907, 69.

83

История того, как Mesa Telephone Company была продана Bell, описана в Olsen, «But It Won’t Milk the Cows», 13.

84

Теория о том, что Дж. Морган тайно расшатал позиции Traction Kings и Telephone, Telegraph, and Cable Company of America, содержится в Noobar Retheos Danielian, *A.T.&T.: The Story of Industrial Conquest* (New York: Vanguard Press, 1939), 47. Сам Даниелян опирался на трехтомный материал Федеральной комиссии по связи под названием *Telephone Investigation: Special Investigation Docket, Report on Control of Telephone Communication, Control of Independent Companies* (1936–37).

85

Это соглашение обсуждается в Mueller, *Universal Service,* 130.

86

Реакция правительства на договор описана в Brooks, *Telephone,* 136.

87

Мнение Борка о том, что корпоративные намерения неважны, можно прочитать в Robert H. Bork, *The Antitrust Paradox* (New York: Basic Books, 1978), 38–39.

88

Цитата приводится в Theodore Vail, «Some Observations on Modern Tendencies», *Educational Review* vol. 51, February 1916, 109, 129.

89

Mueller, *Universal Service,* 146.

90

Более подробное описание первой встречи (и прекрасную историю подъема американского кинематографа) см. в James Forsher, *The Community of Cinema: How Cinema and Spectacle Transformed the American Downtown* (Westport, CT: Praeger Publishers, 2003), 30–32.

91

Две интересные работы по французскому кино и его изначальному доминированию в отрасли: Richard Abel, *The Cine Goes to Town: French Cinema, 1896–1914* (Berkeley and Los Angeles: University of California Press), и W. Stephen Bush, «The Film in France», *Moving Picture World,* July 12, 1913.

92

Это яркое описание впечатлений от посещения одного из первых кинотеатров, взятое из журнала *Moving Picture World,* можно найти в Eileen Bowser, *The Transformation of Cinema* (New York: Maxwell Macmillan International, 1990), 3–4.

93

Сведения о том, сколько в действительности Цукор заплатил за права на «Королеву Елизавету», противоречивы. Некоторые исследователи сходятся на 18 тыс. долларов, в то время как другие, вторя заявлениям самого Цукора, сделанным на закате его жизни, оценивают сумму ближе к 40 тыс. В любом случае, по тем временам деньги огромные. См. данные в Forsher, *Community of Cinema,* 33. Цитата относительно намерений Цукора взята из Anthony Slide, *Early American Cinema,* 2nd ed. (New York: Rowman & Littlefi eld, 1994), 60.

94

Беседа Кеннеди и Цукора приведена в Forsher, *Community of Cinema,* 30–32.

95

Там же, 32.

96

Цитата приведена по Evan L. Schwartz, *The Last Lone Inventor: A Tale of Genius, Deceit, and the Birth of Television* (New York: HarperCollins, 2002), 132.

97

Историю того, как Карл Леммле стал игроком кинобизнеса, и в особенности этот эпизод, можно найти в John Drinkwater, *The Life and Adventures of Carl Laemmle* (London: W. Heinemann, 1931, reprinted 1978), 63; общую информацию см. в Neal Gabler, *An Empire of Their Own: How the Jews Invented Hollywood* (New York: Crown Publishers, 1988).

98

Drinkwater, *Carl Laemmle,* 64.

99

Там же, 65.

100

Леммле объявил свою кинокомпанию «независимой» в *The Sunday Telegram,* April 18, 1909, по описанию Drinkwater, *Carl Laemmle,* 67.

101

Drinkwater, *Carl Laemmle,* 69–70.

102

Это наблюдение взято из Upton Sinclair, *Upton Sinclair Presents William Fox* (Los Angeles, 1933), 39.

103

Замечательную историю о братьях Уорнер в Голливуде можно прочитать в Cass Warner Sperling, Cork Millner, and Jack Warner, *Hollywood Be Thy Name: The Warner Brothers Story* 2nd ed. (Lexington: University Press of Kentucky, 1998).

104

Международный альянс с целью разрушения кинотреста описан в Rosalie Schwartz, *Flying Down to Rio: Hollywood, Tourists, and Yankee Clippers* (College Station: Texas A&M University Press, 2004), 163.

105

Описание роли Ходкинсона и его убеждения, что производство и распространение более дорогих и качественных фильмов имеет смысл с финансовой точки зрения, см. в Morris L. Ernst, *Too Big* (New York: Little, Brown, 1940, reprinted 2000), 142.

106

Drinkwater в *Carl Laemmle,* 73 описывает создание IMP, позднее Universal Studios.

107

Данные о первых фильмах в европейском стиле и еще один отличный источник по истории американского кино: Joel Waldo Finler, *The Hollywood Story* (London: Wallflower Press, 2003), 115.

108

Drinkwater, *Carl Laemmle,* 102–3.

109

Классический рассказ о ранних нелегальных годах отрасли, а также о росте Голливудской империи можно найти в Lewis Jacobs, *The Rise of American Film: A Critical History,* 2nd ed. (New York: Harcourt, Brace, 1947), 85.

110

Bardeche, Brasillach, *The History of Motion Pictures* (New York: W. W. Norton / Museum of Modern Art, 1938), 61–62.

111

Балио настаивает, что нужно поставить под сомнение историю о том, как кинодеятели «прыгали в фургоны и мчались к мексиканской границе». В реальности, доказывает Балио, «продюсеры из треста проложили путь [в Лос-Анджелес]… К 1910 г. большинство этих продюсеров послали туда свои компании, где к ним вскоре присоединились новички, такие как Bison, Nestor, Lux, Éclair, Fox и IMP». Tino Balio, *The American Film Industry* (Madison: University of Wisconsin Press, 1985), 108–9.

112

Balio, *American Film Industry,* 143. Стивен Принс приводит любопытные данные о киноцензуре в отношении насилия в *Classical Film Violence: Designing and Regulating Brutality in Hollywood Cinema, 1930–1968* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 2003).

113

Bardeche, 60–61.

114

Paul Starr, *The Creation of the Media: Political Origins of Modern Communications* (New York: Basic Books, 2004), 309.

115

Gabler, *Empire of Their Own,* 23, 60.

116

Balio, *American Film Industry*, 150.

117

Starr, *Creation of the Media,* 310.

118

Замечание Гриммельмана было сделано в контексте недавнего судебного процесса по поводу Google Books и предложенного соглашения; James Grimmelmann, «The Google Book Search Settlement: Ends, Means, and the Future of Books», *American Constitution Society Issue Brief 5,* April 15, 2009.

119

Полный текст решения, предписывающего роспуск треста, можно прочитать в *U.S. v. Motion Picture Patents Co.,* 225 F. 800 (E.D. Pa., 1915).

120

Этот взрыв разнообразия в кинематографе хорошо исследован в работе Steven J. Ross, *Working-Class Hollywood: Silent Film and the Shaping of Class in America* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1998), 61.

121

Утверждение министра торговли на открытии радиоконференции 27 февраля 1922 г. приведено, среди прочего, в Fred Friendly, «Retrieving a Lost Rocket: How Television Went Haywire and What We Can Do About It — Part II», *Life,* March 24, 1967, 70–83.

122

Гувер описывает свои идеи в отношении управления в *American Individualism* (Garden City, NY: Doubleday, Page & Co., 1923); также см. Vincent Gaddis, *Herbert Hoover, Unemployment, and the Public Sphere: A Conceptual History 1913–1933* (Lanham, MD: University Press of America, 2005).

123

«Report of the Department of Commerce Conference on Radio Telephony», III.E, *Radio Service Bulletin,* May 1, 1922, 23–30. Полное описание первой конференции можно найти в Hugh Richard Slotten, *Radio and Television Regulation: Broadcast Technology in the United States* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2000), 15–17. Цитата Маккуистона приведена по *Radio News,* August 1922, 232, 332–34.

124

Это объявление приведено во множестве источников, в том числе James Twitchell, *Adcult USA: The Triumph of Advertising in American Culture* (New York: Columbia University Press, 1996), 83–84. Остается открытым вопрос, действительно ли это была первая реклама на радио, однако ее важность заключается в том, что это была первая реклама AT&T, а следовательно, она открыла дорогу всем остальным.

125

Эти данные о National Broadcasting System в 1924 см. в Douglas P. Craig, *Fireside Politics: Radio and Political Culture in the United States, 1920–1940* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2000), 28.

126

Полное объявление вместе с описанием плана AT&T в отношении коммерчески спонсируемых программ можно найти в Gleason L. Archer, *Big Business and Radio* (New York: Stratford Press, 1939), 54. Еще один источник по AT&T и радиовещанию: Leonard S. Reich, «Research, Patents, and the Struggle to Control Radio: A Study of Big Business and the Uses of Industrial Research», *Business History Review* 51: 2 (Summer 1977), 208–35.

127

В рекламах Gillette обсуждалось развитие моды на бороды и усы, а также достоинства безопасной бритвы. Дополнительную информацию о ранней рекламе на радио см. в Marc Weinberger et al., *Effective Radio Advertising* (New York: Lexington Books, 1994), 3–4.

128

Первые спонсируемые программы подробно описаны в Erik Bar-nouw, *A Tower in Babel: A History of Broadcasting in the United States to 1933,* vol. 1 (Oxford: Oxford University Press, 1966), а также в John Dunning, *On the Air: The Encyclopedia of Old-Time Radio* (Oxford: Oxford University Press, 1998), 1, 159, 235.

129

Дополнительную информацию о развитии и работе радиовещания в разных странах мира, включая применение радио в Третьем рейхе, см. Walter B. Emery, *National and International Systems of Broadcasting: Their History, Operation and Control* (East Lansing: Michigan State University Press, 1969).

130

А. Грисволд произнес эту речь в 1923 г. на встрече руководителей отделений AT&T со всей страны. Цитата была широко растиражирована; например, см. Michele Hilmes, *Hollywood and Broadcasting: From Radio to Cable* (Champaign: University of Illinois Press, 1999), 19.

131

У автора есть электронная копия оригинального руководства к радио AT&T (точнее, Western Electric). Данные о преподнесении президенту Кулиджу приемника в 1924 см. в Barnouw, *A Tower in Babel*, 161.

132

Полное обоснование создания RCA см. в Archer, *Big Business and Radio,* 4–7, и Christopher H. Sterling and John M. Kittross, *Stay Tuned: A History of American Broadcasting,* 3rd ed. (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2002), 57–58.

133

Сарнофф играл ведущую роль в подъеме радиовещания; см. Kenneth Bilby, *The General: David Sarnoff and the Rise of the Communications Industry* (New York: Harper & Row, 1986). Бумаги Сарноффа были опубликованы в *Looking Ahead: The Papers of David Sarnoff* (New York: McGraw-Hill, 1968).

134

На самом деле в юные годы Сарнофф получил религиозное образование и собирался стать раввином, см. Daniel Stashower, *The Boy Genius and the Mogul: The Untold Story of Television* (New York: Random House, 2002), 32.

135

Эту цитату, которая подтверждает очевидные трения между AT&T и Сар-ноффом, можно найти в Bilby, *The General*, 77.

136

По сути, AT&T согласилась, что не будет производить радиоприемники. См. Archer, *Big Business and Radio,* 118.

137

Классическое описание разбирательства 1924 г. и последующего соглашения см. в Archer, *Big Business and Radio;* также см. Sterling and Kittross, *Stay Tuned.*

138

NBC дала рекламу на всю страницу в различных изданиях: ее можно найти в интернете: http://earlyradiohistory.us/1926nbc.htm, в также в Sterling and Kittross, *Stay Tuned,* 118.

139

Член комиссии в 1931 г. Генри Лафаунт считал, что радио — «чудесный инструмент бизнеса». См. Robert W. McChesney, *Telecommunications, Mass Media, and Democracy: The Battle for the Control of U.S. Broadcasting, 1928–1935* (Oxford: Oxford University Press, 1993), 34. Там приводится общая история тех переломных лет.

140

О более широкой роли Гувера в ту эпоху см. Richard N. Smith, *An Uncommon Man: The Triumph of Herbert Hoover* (New York: Simon and Schuster, 1984). История компании Zenith приведена в Barnouw, *A Tower in Babel,* 180. Дело называется *United States v. Zenith Radio Corporation,* 12 F.2d 614 (D.C.Ill. 1926).

141

Эта идея подчеркивается в Philip T. Rosen, *The Modern Stentors: Radio Broadcasters and the Federal Government, 1920–1934* (Westport, CT; Greenwood Press, 1980). Розен считает, что Гувер и вещательные компании сошлись на том, что необходимо больше федеральной власти, но что Конгресс отказался наделять этой властью исполнительную ветвь и вместо этого создал независимый орган.

Обстоятельства вокруг решения по компании Zenith и последующего создания Федеральной комиссии по делам радиовещания в 1927 г. вызывают много споров и подвергаются различным интерпретациям. В свидетельствах того времени Акт о радио был представлен как благотворная мера правительства в ответ на «хаос», царящий в отрасли. Впервые это мнение с нормативной точки зрения было оспорено экономистом Рональдом Коузом. R. H. Coase, *Journal of Law and Economics* vol. 2 (October 1959), 1–40. Как описательный материал среди первых крайне критичных работ об Акте 1927 г., Постановлении 40 и последующих событиях стала революционная книга 1993 г., написанная исследователем коммуникаций Робертом Макчесни *Telecommunications, Mass Media, and Democracy*. В ней Акт представлен, по сути, как триумф крупных вещательных корпораций. В то же время экономист Томас У. Хазлетт дал одно из первых объяснений создания комиссии как общественный выбор. Хазлетт доказывает, что вещательные компании хотели ограничить выход на рынок, а государство стремилось максимально расширить свою власть и что именно точка зрения государственного суда на нормы общего права стимулировала Конгресс регулировать и предупредить зарождающуюся имущественную схему, которая лишила бы регуляторов власти. См. «The Rationality of U.S. Regulation of the Broadcast Spectrum», *Journal of Law* & *Economics* 33 (April 1990), 133–75. Но позиция Хазлетта была оспорена; см. Charlotte Twight, «What Congressmen Knew and When They Knew It: Further Evidence on the Origins of U.S. Broadcasting Regulation», *Public Choice* 95 (June 1998), 247–76. В конечном итоге

сложно сказать, что именно побудило Конгресс на эти законы.

143

Разница между станциями общественного вещания и станциями пропаганды описана в McChesney, *Telecommunications, Mass Media, and Democracy*, 27.

144

Из 3-го годового отчета Федеральной комиссии по делам радиовещания, цитата по Steven J. Simmons, *The Fairness Doctrine and the Media* (Berkeley: University of California Press, 1978), 32. См. также Robert S. McMahon, *Federal Regulation of the Radio and Television Broadcast Industry in the United States 1927–1959* (New York: Arno Press, 1979), 59–60.

145

Дополнительную информацию по Постановлениям можно найти в McChes-ney, *Telecommunications, Mass Media, and Democracy*, 24–26.

146

Там же, 29. Точку зрения Лафаунта см. там же, 25, 34. Также см. Steve J. Wurtzler, *Electric Sounds: Technological Change and the Rise of Corporate Mass Media* (New York: Columbia University Press, 2007), 61.

147

Общую информацию см. в David Welch, *The Third Reich: Politics and Propaganda* (London/New York: Routledge, 1993), 38–45. Цитаты взяты из Joseph Goebbels, «Der Rundfunk als achte Grosmacht», *Signale der neuen Zeit. 25 ausgewahlte Reden von Dr. Joseph Goebbels* (Munich: Zentralverlag der NSDAP, 1938), 197–207.

148

Легенды вокруг личности Сарноффа можно хорошо понять, читая опубликованные собрания его бумаг, которые придали ему черты прорицателя. См. Sarnoff, *Looking Ahead. Также Сарнофф поспособствовал тому, что его фигура стала главной в* Wisdom encyclopedia. См. *The Wisdom of Sarnoff and the World of RCA* (Beverly Hills, CA: Wisdom Society, 1967).

149

Томас Талли открыл Tally’s Broadway Theatre в 1909 г., а в 1929 г. этот кинотеатр был снесен. Также Талли управлял Tally’s New Broadway Theatre в Лос-Анджелесе. Цитата об орга́не кинотеатра взята из David L. Smith and Orpha Ochse, *Murray M. Harris and Organ Building in Los Angeles* (Richmond, VA: Organ Historical Society, 2005), 87. Талли принимал участие в развитии кино от «варьете до кинозала», как сказал Дэвид Робинсон в *From Peep Show to Palace: The Birth of American Film* (New York: Columbia University Press, 1996). «Thomas L. Tally, Film Pioneer, Dies. Producer First Signed Mary Pickford, Chaplin. A Founder of First National Pictures», *New York Times,* November 25, 1945, Obituaries.

150

Дополнительную информацию о Талли и о схеме продажи блоков Paramount см. в Tino Balio, *United Artists: The Company Built by the Stars* (Madison: University of Wisconsin Press, 1976). О «звездной» системе см. David Bordwell, Janet Staiger, and Kirstin Thompson, *The Classical Hollywood Cinema: Film Style and Mode of Production to 1960* (New York: Columbia University Press, 1985). Также см. Eileen Bowser, *The Transformation of Cinema, 1907–1915,* vol. 2 (Berkeley: University of California Press, 1994).

151

Adolph Zukor, *The Public Is Never Wrong: The Autobiography of Adolph Zukor* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1953). Занимательная биография Цукора и других деятелей раннего кинематографа: Neal Gabler, *An Empire of Their Own: How the Jews Invented Hollywood* (New York: Crown Publishers, 1988). Цитата менеджера по продажам взята из Thomas Schatz, *Hollywood: Critical Concepts in Media and Cultural Studies* (London: Routledge, 2004), 81. Канадская актриса Мэри Пикфорд была известна как «американская малышка». Она написала автобиографию *Sunshine and Shadow* (New York: Doubleday, 1955).

152

«Гордость и предпринимательская проницательность этих людей побудили их найти способы справиться с Цукором до того, как он станет диктатором отрасли». Richard D. MacCann, *The First Tycoons* (Metuchen, NJ: The Scarecrow Press, 1987), 162. Также см. Benjamin B. Hampton, *A History of the Movies* (Oxford: Oxford University Press, 1932), 176.

153

Личность Уильяма Ходкинсона можно изучить по его личным бумагам, которые находятся в научной библиотеке Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе — там есть его дневник, письма, расшифровки интервью и неизданные работы. Также ценным источником является Bernard F. Dick, *Engulfed: The Death of Paramount Pictures and the Birth of Corporate Hollywood* (Lexington: University Press of Kentucky, 2001).

154

«Behind-the-scenes Intrigue at Paramount: Testimony of Al Lichtman», *New York Telegraph,* April 25, 1923.

155

Это описание Paramount при Ходкинсоне можно найти в Balio, *United Artists,* 9.

156

Цитата из Lewis Jacobs, *The Rise of the American Film: A Critical History* (New York: Harcourt, Brace, 1947), 93.

157

Авторская схема кинопроизводства противоположна модели под-чинения продюсеру, см. Joseph Lampel, «The Genius Behind the System: The Emergence of the Central Producer System in the Hollywood Motion Picture Industry», in Joseph Lampel, Jamal Shamsie, and Theresa K. Lant, eds., *The Business of Culture: Strategic Perspectives on Entertainment and Media* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 41–56.

158

Jacobs, *Rise of the American Film,* 287.

159

Одним из агентов Цукора был Бенджамин Хэмптон, который позднее написал об этом периоде. Эти данные в основном опираются на дневник и письма Ходкинсона, а также Bernard F. Dick, *Engulfed*;Benjamin Hampton, *A History of the Movies* (Oxford: Oxford University Press, 1932).

160

Из расшифровки интервью с Ходкинсоном 1966 г. в его бумагах.

161

Hampton, *History of the Movies,* 154–61.

162

Dick, *Engulfed,* 11.

163

Hampton, *History of the Movies,* 153–54. Цитата взята из автобиографии Сесила Б. ДеМилля: Cecil B. DeMille and Donald Hayne, *The Autobiography of Cecil B. DeMille* (Englewood Cliffs, NJ 1959), 152.

164

Количество участников взято из Richard Koszarski, *An Evening's Entertainment: The Age of the Silent Picture Feature, 1915–1928* (Berkeley: University of California Press, 1990), 73.

165

Jacobs, *Rise of the American Film,* 166. Детали договоров с Чаплином и Пикфорд взяты из Kozarski, *An Evening’s Entertainment,* 74–77.

166

Hampton, *History of the Movies,* 196.

167

Найти больше информации о схеме Цукора по продаже фильмов блоками можно в Tino Balio, *The American Film Industry,* 2nd ed. (Madison: University of Wisconsin Press, 1985), 121. Hampton, *History of the Movies,* 255.

168

Главная работа Олсона, посвященная группам и организационному поведению: Mancur Olson, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups,* 2nd ed. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971).

169

Hampton, *History of the Movies,* 253.

170

Там же, 255. Также см. Koszarski, *An Evening's Entertainment,* 75.

171

Koszarski, *An Evening’s Entertainment,* 75.

172

Об экономике Форда см. Bernard Doray, *From Taylorism to Fordism: A Rational Madness* (London: Free Association Books, 1988).

173

Koszarski, *An Evening's Entertainment,* 75.

174

Hampton, *History of the Movies,* 267.

175

Цитата из Clyde L. King, Frank A. Tichenor, and Gordon S. Watkins, *The Motion Picture in Its Economic and Social Aspects* (Trenton, FL: Ayer Publishing, 1970), 133.

176

Federal Trade Commission v. Famous Players — Lasky Corporation et al., Complaint No. 835, in *The Annual Report of the Federal Trade Commission: For the Fiscal Year Ended June 30, 1922* (Washington, DC: Government Printing Office, 1922).

177

Там же, 131. См. в Matter of Famous Players — Lasky Corporation et al., 11 FTC 187 (1927).

178

Цитата о Франкенштейне взята из неопубликованной работы 1935 г., найденной в бумагах Ходкинсона, под названием «After Block Booking — What?». Раннее применение схемы продажи блоками описано в Balio, *American Film Industry,* 117–118.

179

P. S. Harrison, «Give the Movie Exhibitor a Chance!» в Waller, ed., *Moviegoing in America,* 211–213.

180

Там же, 212.

181

Два упоминаемых дела в Верховном суде — *U.S. v. Paramount Pictures,* 334 U.S. 131 (1948) и *U.S. v. Loew’s,* 371 U.S. 38 (1962). Обсуждение решений можно найти в Balio, *American Film Industry,* 560–561.

182

U.S. v. Paramount Pictures, 157.

183

George J. Stigler, «United States v. Loew's, Inc.: A Note on Block-Booking», *Supreme Court Review* (1963), 152–157.

184

Пример взят там же, 152–153.

185

Эта идея была развита в работе Benjamin Klein and Roy Kenney, «The Economics of Block Booking», *Journal of Law and Economics* 26 (1983): 497–540.

186

U.S. v. Loew’s, 49.

187

Pauline Kael, «Why Are Movies So Bad? or, The Numbers», *New Yorker,* June 23, 1980, 82–93.

188

Балабан сам написал историю первых чикагских кинозалов: David Balaban, *The Chicago Movie Palaces of Balaban and Katz* (Chicago: Arcadia Publishing, 2006), 103–106. Другие источники по этому периоду истории кино: Lee Grieveson and Peter Kramer, *The Silent Cinema Reader* (London: Routledge, 2004), 273; Douglas Gomery, *The Coming of Sound: A History* (New York: Routledge, 2005), 11; Balio, *American Film Industry,* 223.

189

2,5 млн зрителей — заявленное количество. См. Douglas Gomery, «Fashioning an Exhibition Empire, Promotion, Publicity, and the Rise of Publix Theatres», in Gregory Albert Waller, ed., *Moviegoing in America: A Sourcebook in the History of Film Exhibition* (Malden, MA: Blackwell, 2002). Продажа First National развивающейся Warner Bros. описана в Bordwell, Staiger, and Thompson, *Classical Hollywood Cinema,* 399.

190

Эти данные о лоббировании киноиндустрии в Федеральной комиссии по торговле и о назначении Майерса взяты из Louis Pizzitola, *Hearst over Hollywood: Power, Passion, and Propaganda in the Movies* (New York: Columbia University Press, 2002), 248.

191

Больше прочитать об успехе студии братьев Уорнер словами их потомков можно в Cass W. Sperling, Cork Millner, and Jack Warner, Jr., *Hollywood Be Thy Name: The Warner Brothers Story,* 2nd ed. (Lexington: University Press of Kentucky, 1998), 84. О дальнейшей судьбе Талли см. «Thomas L. Tally, Film Pioneer, Dies», *New York Times,* November 25, 1945, Obituaries. Также см. DeMille and Hayne, *Autobiography of Cecil B. DeMille*, 152. Цитата «этот тип» взята из бумаг Ходкинсона.

192

О собственных программах и об интересном периоде в истории вещательных сетей, особенно в отношении NBC, можно прочитать в Michele Hilmes and Michael Lowell Henry, *NBC: America’s Network* (Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 2007), 17.

193

Это наблюдение окажется пророческим, поскольку в американской культуре еще многие годы будет господствовать массовое производство. Оригинал можно найти в Lawrence P. Lessing, *Man of High Fidelity: Edwin Howard Armstrong, a Biography* (New York: J. B. Lippincott, 1956), 19–20.

194

Копия титульного бланка Hush-A-Phone предоставлена Лео Беранеком. Устройству была посвящена статья в *Popular Mechanics,* February 1941, 230.

195

Большáя часть истории Hush-A-Phone основана на интервью с Лео Беранеком и на его автобиографии *Riding the Waves: A Life in Sound, Science, and Industry* (Cambridge, MA: MIT Press, 2008), 91. Слушания по делу Hush-A-Phone и апелляцию можно найти соответственно в «In the Matter of Hush-A-Phone Corp. et al., Decision», 20 FCC 391 (1955) и *Hush-A-Phone v. U.S.,* 238 F.2d 266 (D.C. Cir. 1956).

196

Ранний вариант устройства для голосовых сообщений описан в Mark Clark, «Suppressing Innovation: Bell Laboratories and Magnetic Recording», *Technology and Culture* vol. 34, no. 3 (1993): 516, 529.

197

Cp. Richard Posner, «The Social Costs of Monopoly and Regulation», *Journal of Political Economy,* vol. 83, no. 4 (1975).

198

Как пишет Кларк, «подавление инноваций было настолько эффективным, что историки, которые опирались на официальные публикации, составили крайне неполную картину деятельности Bell Laboratories»: Clark, «Suppressing Innovation», 517, 536.

199

Там же, 534.

200

Описание слушаний по делу Hush-A-Phone в Федеральной комиссии по связи и все прямые цитаты со слушаний взяты из *Telecommunication Reports,* January 30, 1950. Дополнительная информация взята из Beranek, *Riding the Waves,* 91–92, а также из интервью с Беранеком.

201

Этот аргумент AT&T касательно контроля качества взят из первых слушаний 1950 г., переданных в «In the Matter of Hush-A-Phone Corp. et al., Decision», 20 FCC 415 (1955).

202

О захватывающей «эволюционной» теории Нельсона и Уинтера — на обложке книги она названа «самой обоснованной и серьезной атакой на господствующую неоклассическую экономику более чем за 40 лет» — можно полностью прочитать в Richard R. Nelson and Sidney G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1985).

203

Fred W. Henck and Bernard Strassburg, *A Slippery Slope: The Long Road to the Breakup of AT&T* (New York: Greenwood Press, 1988), 38.

204

«In the Matter of Hush-A-Phone Corp. et al., Decision», 20 FCC 419.

205

Hush-A-Phone, 238 F.2d 269.

206

Hush-A-Phone, 238 F.2d 269.

207

Daniel A. Lord, «George Bernard Shaw», *Catholic World,* April — September 1916, 36–37; достаточно сухую информацию о его жизни можно прочитать в Daniel A. Lord, *Played by Ear: The Autobiography of Daniel A. Lord, S.J.* (Chicago: Loyola University Press, 1956).

208

Time magazine, September 13, 1926.

209

Gregory D. Black, *Hollywood Censored: Morality Codes, Catholics, and the Movies* (Cambridge: Cambridge University Press, 1996), 171. «Если хочешь, чтобы еврей что-то сделал, не проси его вежливо — просто прикажи», — передает Блэк слова Брина. О Брине см. Thomas Patrick Doherty, *Hollywood’s Censor: Joseph I. Breen and the Production Code Administration* (New York: Columbia University Press, 2007), 21. Отрывки из писем Брина относительно его взглядов можно найти в Gregory D. Black, *Hollywood Censored: Morality Codes, Catholics, and the Movies* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994), 70. Данная цитата взята из письма, которое Брин написал преподобному Уилфриду Парсонсу. Больше об отношении Брина к евреям см. Doherty, 199–225.

210

Doherty, *Hollywood’s Censor,* 198.

211

Mark LaSalle, «Pre-Code Hollywood», Green Cine, www.greencine.com/static/primers/precode.jsp.

212

Frank Walsh, *Sin and Censorship: The Catholic Church and the Motion Picture Industry* (New Haven: Yale University Press, 1996), 76.

213

Полный текст обета, а также дополнительную информацию о попытках церкви контролировать содержание фильмов см. в Thomas Patrick Doherty, *Pre-Code Hollywood: Sex, Immorality, and Insurrection in American Cinema 1930–1934* (New York: Columbia University Press, 1999), 321.

214

Doherty, *Hollywood’s Censor*, 203.

215

Обсуждение попыток вмешательства федерального правительства в кино-цензуру, а также дискуссия об исследовании влияния кинематографа на детей см. в Doherty, *Hollywood’s Censor,* 59.

216

Leonard L. Jeff and Jerold L. Simmons, *The Dame in the Kimono: Hollywood, Censorship, and the Production Code* (Lexington: University Press of Kentucky, 2001), 54–55.

217

Там же, 38.

218

Doherty, *Hollywood’s Censor,* 352.

219

Mark LaSalle, «Pre-Code Hollywood», Green Cine, www.greencine.com/static/primers/precode.jsp.

220

На самом деле Холмс никогда не использовал эту фразу, но она берет начало из его особого мнения по делу *Abrams v. United States*, 250 U.S. 616 (1919).

221

Цитата из Doherty, *Hollywood’s Censor,* 7, 75.

222

Там же, 79.

223

Mark LaSalle, «Pre-Code Hollywood», Green Cine, www.greencine.com/static/primers/precode.jsp.

Инженер Эдвин Армстронг, который стоял за исследованиями и разработкой FM-радио в Колумбийском университете, был потрясающей и в конечном итоге трагической личностью. Как мы увидим в этой главе, во второй половине жизни Армстронг потратил огромное количество времени и денег, защищая FM-радио от Федеральной комиссии по связи и крупных вещательный сетей, в особенности от RCA Дэвида Сарноффа. Превосходная биография Армстронга, материалы из которой используются в этой главе: Lawrence P. Lessing, *Man of High Fidelity: Edwin Howard Armstrong, a Biography* (New York: J. B. Lippincott, 1956). Другой интересный источник о периоде в целом: Tom Lewis, *Empire of the Air: The Men Who Made Radio* (New York: HarperCollins, 1991). Факультет электротехники Колумбийского университета — еще один полезный источник, см. Yannis Tsividis, «Edwin Armstrong: Pioneer of the Airwaves», Columbia University, http://www.ee.columbia.edu/misc-pages/armstrong_main.html?mode=interactive (ссылка использовалась в феврале 2010 г.).

225

Армстронг и секретарша Дэвида Сарноффа Мэрион Макиннес поженились в 1923 г. Lessing, *Man of High Fidelity,* 154.

226

Этот переезд в первоклассную лабораторию в Empire State Building и последующие опыты, которые провел там Армстронг, обсуждаются в Lessing, *Man of High Fidelity,* 219, а также Frank Northen Magill, *Great Events from History II: Science and Technology Series* (Pasadena, CA: Salem Press, 1991), 940.

227

Этот разговор приведен в Lewis, *Empire of the Air,* 263.

228

Информацию об экспериментах в Empire State Building и последующем изгнании Армстронга, чтобы проводить опыты RCA по телевещанию, см. в Christopher H. Sterling and John M. Kittross, *Stay Tuned: A Concise History of American Broadcasting,* 3rd ed. (London: Routledge, 2002), 156–160.

229

Лоренс Лессинг приводит ошеломленную реакцию публики на первую публичную демонстрацию FM-радиовещания, проведенную Армстронгом в 1935 г., которая будет описана в данной главе. Эта демонстрация, отмечает Лессинг, была революционной не только по причине самого технологического достижения, но и потому, что трансляция звучала «с такой реалистичностью и чистотой, которые были невозможны даже на лучших, самых качественных радиостанциях в обычном диапазоне». Lessing, *Man of High Fidelity,* 209–210.

230

Там же, 232–238.

231

Тесные связи радиоиндустрии с федеральным правительством, в особенности с Федеральной комиссией по связи, в описываемый период исследованы в Philip T. Rosen, *The Modern Stentors: Radio Broadcasters and the Federal Government, 1920–1934,* (Westport, CT: Greenwood Press, 1980).

232

Lessing, *Man of High Fidelity*, 209.

233

Самое известное упоминание фразы «второй шанс радио» можно найти в одноименной книге 1946 г., написанной Чарльзом Сипманном. Основная идея книги Сипманна состояла в том, что радио не воплотило свой идеалистичный потенциал ранних лет и что теоретически у него были возможности как улучшить качество звука, так и выйти за рамки, навязанные крупными сетями в плане содержания эфира — по мнению Сипманна, он слишком уклонялся в коммерцию, что пагубно отражалось на нем. Charles Arthur Siepmann, *Radio’s Second Chance* (New York: Little, Brown, 1946).

234

Смещение диапазона, а также новые правила и их обоснование можно найти в FCC, *Eleventh Annual Report* (Washington, DC: USGPO, 1945), *Twelfth Annual Report* (1946) и *Thirteenth Annual Report* (1947); также см. Lessing, *Man of High Fidelity,* 258–60.

235

См. United States Congress, House Committee on Ways and Means, *Hearings* (1950), 197.

236

«В 1979 г. FM-радио впервые превзошло AM по доле рынка и в последующие годы увеличило свой отрыв. Когда-то эта технология была ненужной, словно нелюбимый ребенок в семье, а теперь стала желанной, обожаемой и более популярной, чем AM»: F. Leslie Smith, John W. Wright II, and David H. Ostroff, *Perspectives on Radio and Television: Telecommunication in the United States* (New York: Routledge, 1998), 63.

237

Lessing, *Man of High Fidelity*, 260.

238

Биография Армстронга, написанная Лессингом, содержит заме-чательную главу, детально описывающую судебный процесс: «Последняя битва». В ней рассказывается о поистине эпической борьбе, которую вынужден вести одинокий изобретатель против корпорации с практически неограниченными финансовыми возможностями, намеренно затягивающей процесс. Lessing, *Man of High Fidelity,* 279–285. Еще один источник: Harold Evans, Gail Buckland, and David Lefer, *They Made America* (New York: Little, Brown, 2004).

239

Этот рассказ о демонстрации Бэрда 1926 г. можно найти в Antony Kamm and Malcolm Baird, *John Logie Baird: A Life* (Edinburgh: National Museums of Scotland, 2002), 55, 69. Другую точку зрения см. в Tom McArthur and Peter Waddell, *The Secret Life of John Logie Baird* (London: Hutchinson, 1986). Также см. Donald F. McLean, *Restoring Baird's Image* (London: Institution of Electrical Engineers, 2000), 38. Чтобы прочитать о Бэрде в контексте эпохи раннего телевидения, см. Albert Abramson, *The History of Television, 1880 to 1941* (Jefferson, NC: McFarland, 1987). Краткую биографию Бэрда можно найти в Christopher H. Sterling, «Baird, John Logie (1888–1946)» in Horace Newcomb, ed., *Encyclopedia of Television,* vol. I, 2nd ed. (New York: Fitzroy Dearborn, 2004), 201–202.

240

Термоноски́ Бэрда были сделаны из неотбеленного чулочного материала, обработанного порошком буры, согласно описанию в Russell W. Burns, *John Logie Baird: Television Pioneer* (London: Institution of Electrical Engineers, 2000), 18. Данные о носках Бэрда, а также о его пневматической обуви также можно найти в David E. Fisher and Marshall Fisher, *Tube: The Invention of Television* (Berkeley, CA: Counterpoint, 1996), 24–27.

241

Этот отрывок из дневника Бэрда можно найти в интересной книге, которая описывает, как появились разные бытовые предметы. David Lindsay, «Television» в *House of Invention: The Secret Life of Everyday Objects* (New York: Lyons Press, 2000), 133–42.

242

Статья в *Times* подробно описывает демонстрацию, проведенную вянваре 1926 г., а также картинку, которую удалось передать Бэрду. «On This Day», *The Times,* January 28, 1985, H13.

243

Дженкинс опубликовал описание своих открытий в Charles F. Jenkins, *Vision by Radio, Radio Photographs, Radio Photograms* (Washington, DC: Jenkins Laboratories, 1925). Также см. Charles F. Jenkins, *Radiomovies, Radiovision, Television* (Washington, DC: National Capital Press, 1929). Дженкинс был назван «отцом телевидения» в *The New York Times*, согласно цитате, приведенной историком Gary R. Edgerton, *The Columbia History of American Television* (New York: Columbia University Press, 2007), 29. Краткую биографию Дженкинса можно найти в Steve Runyon, «Jenkins, Charles Francis (1867–1934)», in Newcomb, ed., *Encyclopedia of Television,* 1218–1220.

244

В газетной статье также была помещена фотография Фарнсуорта, держащего детали своего телевизора. «S.F. Man’s Invention to Revolutionize Television», *San Francisco Chronicle,* September 3, 1928, section 2.

245

По мнению *The New York Times,* Бэрд лидировал в этой международной гонке за разработкой практичного телевидения. Clair Price, «A Saga of the Radio Age— and Its Hero», *New York Times,* March 27, 1927, SM6. Федеральная комиссия по делам радио выдала первую телевизионную лицензию Дженкинсу в 1928 г., дав ему право работать на мощности 250 Вт. См. R. W. Burns, *Television: An International History of the Formative Years* (London: Institution of Electrical Engineers, 1998), 205. Количество зрителей было озвучено в 1929 г. в *New York Evening World;* см. Edgerton, *Columbia History of American Television,* 30.

246

В 40-минутной программе два актера разыгрывали пьесу в один акт, находясь в закрытой комнате перед тремя камерами и микрофоном. Russell B. Porter, «Play Is Broadcast by Voice and Acting in Radio-Television», *New York Times,* September 12, 1928, 1.

247

Цитата из биографии Бэрда: Ronald F. Tiltman, *Baird of Television* (New York: Arno Press, 1974), 170.

248

Размещение акций Дженкинса описано в Edgerton, *Columbia History of American Television,* 31. Бэрд рассказал о сделке в своих мемуарах: John L. Baird and Malcolm Baird, *Television and Me: The Memoirs of John Logie Baird,* 2nd ed. (Edinburgh: Mercat Press, 2004), 114.

249

Техническое описание механического телевидения, а также полезные иллюстрации можно найти в A. G. Jensen, «The Evolution of Modern Television», in Raymond Fielding, ed., *A Technological History of Motion Pictures and Television: An Anthology from the Pages of the Journal of the Society of Motion Picture and Television Engineers* (Berkeley: University of California Press, 1979), 235–238.

250

Daily News опубликовала эту статью 30 декабря 1926 г., согласно Burns, *Television: An International History,* 206.

251

Это объявление можно найти в James N. Miller, «The Latest in Tele-vision», *Popular Mechanics,* September 1929, 472–476.

252

В этой статье Сарнофф пишет, что телевидение пока находится на стадии эксперимента и потребуется еще много сил, чтобы превратить его в по-настоящему полезную для общества технологию. David Sarnoff, «Forging an Electric Eye to Scan the World», *New York Times,* November 18, 1928.

253

В докладе Альфреда Голдсмита делался вывод, что только RCA можно «доверять в отношении материала для телевещания, соответствующего высоким техническим стандартам и качеству программ». Цитата из Michele Hilmes, *Hollywood and Broadcasting: From Radio to Cable* (Champaign: University of Illinois Press, 1999), 28.

254

Чтобы прочитать больше о Дженкинсе и его борьбе с Федеральной комиссией по связи, см. James A. Von Schilling, *The Magic Window: American Television, 1939–1953* (Binghamton, NY: Haworth Press, 2003), 3, 13.

255

Требования комиссии к лицензированным вещательным компаниям приводятся в Robert Stern, *The FCC and Television: The Regulatory Process in an Environment* & *Rapid Technological Innovation* (Ph.D. diss., Harvard University, 1950).

256

Чтобы подробнее узнать о периоде становления BBC, см. Burton Paulu, *Television and Radio in the United Kingdom* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1981). Также см. Ronald Simon, *BBC Television: Fifty Years, November 14, 1986–January 31, 1987* (New York: Museum of Broadcasting, 1987). Прочитать о немецком вещании на Олимпийских играх можно в работе Arnd Krüger, «Germany: The Propaganda Machine» в Arnd Krüger and William J. Murray, eds., *The Nazi Olympics: Sport, Politics, and Appeasement in the 1930s* (Champaign: University of Illinois Press, 2003), 27–43. Также см. David Welch, *The Third Reich: Politics and Propaganda,* 2nd ed. (London: Routledge, 1993).

257

«S. F. Man’s Invention to Revolutionize Television», *San Francisco Chronicle,* September 3, 1928. Также см. Evan I. Schwartz, *The Last Lone Inventor: A Tale of Genius, Deceit, and the Birth of Television* (New York: HarperCollins, 2002), 137.

258

Schwartz, *Last Lone Inventor*, 123.

259

Там же, 13.

260

Этот рассказ об ужасном пожаре Crystal Palace можно найти там же, 224.

261

Описание выступления Сарноффа на Всемирной выставке взято из Von Schilling, *Magic Window,* 5. Свидетельство современника, а также фотография есть в «Radio Living Room of Tomorrow», *Popular Mechanics,* vol. 72, no. 2, August 1939, 300.

262

Цитата из *The New Yorker* — David Hillel Gelertner, 1939, «The Lost World of the Fair» (1995), 167. В данном источнике Сарнофф описывается в самых радужных красках. См. Marcy Carsey and Tom Werner, «David Sarnoff» в *People of the Century,* Time / CBS News (New York: Simon and Schuster, 1999), 162–165, 163.

263

Schwartz, 272.

264

См. заявления Дэвида Сарноффа в Федеральную комиссию по связи в Вашингтоне 14 ноября 1938 г. и 17 мая 1939 г., опубликованные в *Principles and Practices of Network Radio Broadcasting: Testimony of David Sarnoff* (New York: RCA Institutes Technical Press, 1939), 16.

265

Walter Lippmann, «The TV Problem», *Today and Tomorrow,* October 27, 1959, in Clinton Rossiter and James Lare, eds., *The Essential Lippmann: A Political Philosophy for Liberal Democracy* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982), 411–413.

266

Harold Orlans, *Contracting for Atoms: A Study of Public Policy Issues Posed by the Atomic Energy Commission’s Contracting for Research, Development, and Managerial Services* (Washington, DC: Brookings Institution, 1967), 33.

267

Условия постановления суда 1956 г. по итогам процесса против AT&T см. в Gerald W. Brock, *Telecommunication Policy for the Information Age: From Monopoly to Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998), 71–72.

268

Утверждения сотрудников Bell см. в Constantine Raymond Kraus and Alfred W. Duerig, *The Rape of Ma Bell: The Criminal Wrecking of the Best Telephone System in the World* (Secaucus, NJ: Lyle Stuart, 1988), 13. Заявление Голдуотера см. там же, 103.

269

Приведенная статистика взята из *U.S. v. Paramount Pictures,* 85 F.Supp. 881 (S.D.N.Y. 1949). Общее обсуждение данных по голливудским кинотеатрам «первого экрана» в 1930–1940-х гг. см. в Andrew Hanssen, «The Block Booking of Films Reexamined», in John Sedgwick and Michael Pokorny, eds., *An Economic History of Film* (New York: Routledge, 2005), 121–151.

270

Thurman W. Arnold, *The Folklore of Capitalism* (New Haven: Yale University Press, 1937), 211. Разумеется, в свете этих противоречивых мотивов Арнольд считал, что антимонопольное законодательство в стране систематически игнорируется. См. там же, 207–230.

271

Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977).

272

«Arnold Demands a New Movie Deal», *New York Times,* April 23, 1940, 19. Информацию по делу против AMA см. в *United States v. American Medical Association,* 110 F.2d 703 (D.C. Cir. 1940). С отсрочкой Верховного суда 1938 г. по делу против студий можно познакомиться в *Interstate Circuit v. United States,* 304 U.S. 55 (1938).

273

Окончательное решение Верховного суда, принятое в 1948 г. по процессу, вошедшему в историю как «дело Paramount», см. в *United States v. Paramount Pictures, Inc.,* 334 U.S. 131 (1948).

274

Довод Крэнделла о том, что дело Paramount не привело к снижению цен на билеты, см. в Robert W. Crandall, «Postwar Performance of the Motion-Picture Industry: The Economics», *Antitrust Bulletin* 20 (1975): 61. Комментарий Андерсона, а также дальнейшее обсуждение влияния цветущей телеотрасли на кинематограф см. в Martin Halliwell, *American Culture in the 1950s* (Edinburgh: Edinburgh University Press, 2007), 147. Оригинальная работа Андерсона: Christopher Anderson, *Hollywood TV: The Studio System in the Fifties* (Austin: University of Texas Press, 1994), 1.

275

Richard E. Caves, *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2002), 95–96.

276

Обсуждение ключевых игроков и событий в наступлении эпохи Нового Голливуда, свободного от оков Кодекса Хейса, см. в Peter Biskind, *Easy Riders, Raging Bulls: How the Sex— Drugs— and Rock’N Roll Generation Saved Hollywood* (New York: Simon and Schuster Paperbacks, 1998), 23–52.

277

Jack Valenti, *The Voluntary Movie Rating System: How It Began, Its Purpose, the Public Reaction* (pamphlet, 1996).

Бремя Кодекса в 1950-х и 1960-х гг. становилось все меньше и меньше. В 1968 г. вместо него была принята рейтинговая система Американской ассоциации кино. См. Geoff King, *New Hollywood Cinema: An Introduction* (London: IB Tauris, 2002), 31. Общее обсуждение развития и сути Нового Голливуда см. там же, 1–33.

279

Полный текст письма см. в J.C.R. Licklider, «Memorandum for Members and Affiliates of the Intergalactic Computer Network», KurzweilAI.net, www.kurzweilai.net/articles/art0366.html?printable=1.

280

Узнать о ранних годах и карьере Ликлайдера можно в H. Peter Alesso and Craig Forsythe Smith, *Connections: Patterns of Discovery* (Hoboken, NJ: Wiley & Sons, 2008), 60; о его жизни — M. Mitchell Waldrop, *The Dream Machine: J.C.R. Licklider and the Revolution That Made Computing Personal* (New York: Penguin, 2002).

281

Рейнгольд описывает компьютер AN/FSQ7 в Howard Rheingold, *Tools for Thought: The History and Future of Mind-Expanding Technology* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000), 142–144.

282

J. C. R. Licklider, «Man-Computer Symbiosis», *IRE Transactions on Human Factors in Electronics* HFE1 (1960): 4.

283

John Markoff, *What the Dormouse Said: How the Sixties Counterculture Shaped the Personal Computer Industry* (New York: Penguin, 2005), 9.

284

Подробное описание профессионального пути и инноваций Бэрана см. Katie Hafner and Matthew Lyon, *Where Wizards Stay Up Late: The Origins of the Internet* (New York: Touchstone, 1996), 53–67.

285

История в начале главы основана на беседе автора с Ральфом Ли Смитом 14 сентября 2008 г. Его статья «The Wired Nation» вышла в *Nation,* May 18, 1970, 582.

286

Обсуждение проекта и порожденные им споры см. в Richard P. Hunt, «Expressway Vote Delayed by City: Final Decision Is Postponed After 6-Hour Hearing», *New York Times,* December 7, 1962; также см. Hilary Ballon and Kenneth T. Jackson, eds., *Robert Moses and the Modern City: The Transformation of New York* (New York: W. W. Norton, 2008).

287

Книги по истории американской кабельной отрасли встречаются относительно редко. См. Megan Mullen, *The Rise of Cable Programming in the United States: Revolution or Evolution* (Austin: University of Texas Press, 2003), 90–93; Patrick Parsons, *Blue Skies: A History of Cable Television* (Philadelphia: Temple University Press, 2008); а также Patrick R. Parsons and Robert M. Frieden, *The Cable and Satellite Television Industries* (Boston: Allyn & Bacon, 1997). Также см. Brian Lockman and Don Sarvey, *Pioneers of Cable Television: The Pennsylvania Founders of an Industry* (Jefferson, NC: McFarland, 2005).

288

Hearings Before the Senate Committee on Interstate and Foreign Commerce, United States Senate, 85th Cong., 2d Sess., 1959 (statement of William C. Grove).

289

House Committee on the Judiciary, 89th Cong., Copyright Law Revision Part 6, Supplementary Report of the Register of Copyrights on the General Revision of the U.S. Copyright Law: 1965 Revision Bill 42 (Comm. Print 1965).

290

U.S. Cong. House Committee on the Judiciary Subcommittee on Courts, Civil Liberties and the Administration of Justice Hearings, 92d Cong. (1972) (statement of Jack Valenti), reprinted in 15 Omnibus Copyright Revision Legislative History 727 (George S. Grossman, ed., 1976).

291

392 U.S. 390 (1968).

292

Stanley M. Besen and Robert W. Crandall, «The Deregulation of Cable Television», 44 *Law* & *Contemporary Problems* 77 (1981): 93.

293

О его жизни см. Ralph Engelman and Morley Safer, *Friendlyvision: Fred Friendly and the Rise and Fall of Television Journalism* (New York: Columbia University Press, 2009); выступления против Маккарти в программе *See It Now* отражены в книге Thomas Rosteck, *See It Now Confronts McCarthyism: Television Documentary and the Politics of Representation* (Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1994), а также в фильме 2005 г. *Good Night and Good Luck* («Доброй ночи и удачи»), снятом Джорджем Клуни.

294

Mullen, *Rise of Cable Programming,* 84.

295

Fred Friendly, «Asleep at the Switch of the Wired City», *Saturday Review,* October 10, 1970, 58.

296

Sloan Commission on Cable Communications, *On the Cable: The Television of Abundance: Report* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1971), 119. В отчете исследуется история и технология кабельного телевидения, приводятся рассуждения о его потенциале, а также вносятся предложения по его развитию.

297

См. Cabinet Committee on Cable Communications (1974), *Cable: Report to the President.* Резюме и обсуждение рекомендаций никсоновского Комитета по кабельному ТВ см. в David Waterman and Andrew A. Weiss, *Vertical Integration in Cable Television* (Washington, DC: AEI Press, 1997), 1–2. Обсуждение стратегии разделения, политики «открытого неба» и других разработок в сфере регулирования кабельной индустрии через кабинет Никсона см. Parsons, *Blue Skies,* 297–341.

298

Скандальная цитата приведена по *All the President’s Men,* 2nd ed. (New York: Simon and Schuster, 1994), 105.

299

Заявление S. 1167 before the Subcommittee on Antitrust and Monopoly, July 9, 1974.

300

Описание Джона Дебаттса взято главным образом из Steve Coll, *The Deal of the Century: The Breakup of AT&T* (New York: Atheneum, 1986); Kristin McMurran, «A.T.& T. Chairman John deButts Puts on Golden Glow and a Big Smile for a Ma Bell TV Pitch», *People,* November 28, 1977; а также из его некролога в The New York Times.

301

Цитату судьи Познера см. в Richard Posner, «The Decline and Fall of AT&T: A Personal Recollection», *Federal Communications Law Journal* 61 (2008): 15. Цитату Bell в защиту абсолютного контроля над системой см. в «In the Matter of Use of the CarterFone Device in Message Toll Telephone Service», 1968 WL 13208, 4 (FCC, June 26, 1968).

302

Подробное обсуждение ситуации с MCI см. в Alan Stone, *How America Got Online* (New York: M. E. Sharpe, 1997), 61–81.

303

История с Carterfone описана в *CarterFone Device,* 1968 WL 13208. Обсуждение требований комиссии по стандартизации телефонного разъема см. в Steven M. Besen and Garth Saloner, «The Economics of Telecommunication Standards», in Robert W. Crandall and Kenneth Flamm, eds., *Changing the Rules: Technological Change, International Competition, and Regulation in Communications* (Washington, DC: Brookings Institution, 1989), 210.

304

Краткое обсуждение подъема и упадка Hayes Corp. см. в Claus E. Heinrich and Bob Betts, *Adapt or Die: Transforming Your Supply Chain into an Adaptive Business Network* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003), 3–4.

305

Обсуждение решения Федеральной комиссии по связи 1971 г. Computer I см. в Alan Pearce, «Computer Inquiry I, II, and III–Computers and Communications: Convergence, Conflict, or Policy Chaos», in Fritz E. Froehlich and Allen Kent, eds., *The Froehlich/Kent Encyclopedia of Telecommunications,* vol. 4 (New York: Marcel Dekker, 1992), 219–331.

306

Законопроект, который проталкивала в Конгрессе Bell, критики часто называли «законопроект Bell» или «Акт о защите монополии 1976 г.». См. «Communications: A Bill for Ma Bell», *Time,* May 4, 1976.

307

Взгляды Фаульхабера см. главным образом в Gerald R. Faulhaber, *Tele-communications in Turmoil: Technology and Public Policy* (Cambridge, MA: Ballinger, 1987).

308

Полную информацию по ситуации с MCI см. в Stone, *How America Got Online,* 61–81.

309

Полный текст мнения судьи Грина по делу см. в *U.S. v. American Tel.* & *Tel. Co.,* 552 F.Supp. 131 (D.D.C. 1982). Более глубокий взгляд на антимонопольный процесс против AT&T из кабинета Рейгана см. в Robert Britt Horwitz, *The Irony of Regulatory Reform: The Deregulation of American Telecommunications* (New York: Oxford University Press, 1990), 239–43.

Спустя какое-то время после отступления Bell Генри Геллер, известный член Федеральной комиссии по связи, беседовал с Чарли Брауном и судьей Грином о том, что они думают о причинах согласия AT&T на раздробление. Они пришли к мнению, что даже если бы компания выстояла в этом процессе, она все равно испытывала бы постоянное давление со стороны Министерства юстиции и в конце концов была бы вынуждены сдаться. См. «Questions and Answers with the Three Major Figures of Divestiture» in Barry G. Cole, ed., *After the Break— Up: Assessing the New Post— AT&T Divestiture Era* (New York: Columbia University Press, 1991), 21–50.

311

«9 Years of Litigation Ends: AT&T Clears Way for Bell System Breakup», *Sarasota Herald Tribune,* August 4, 1983, Business section.

312

Заменгоф впервые опубликовал свою идею о международном языке в 1889 г. Ludwik Ł. Zamenhof, *La Lingvo Internacia* (Korn, 1889). Язык, который стал известен в США как эсперанто, был представлен в L. Ł. Zamenhof, «What Is Esperanto?» *North American Review* 184: 606 (January 4, 1907), 15–21. Более подробную информацию см. в Peter G. Forster, *The Esperanto Movement* (The Hague: Mouton Publishers, 1982).

313

Первые работы Заменгофа пропитаны идеализмом и надеждой. Ludwik Ł. Zamenhof, *An Attempt Towards an International Language,* trans. Henry Phillips (New York: Henry Holt, 1889), 5.

314

Движение за распространение эсперанто в Китае было невероятно сильным. См. Gerald Chan, «China and the Esperanto Movement», *Australian Journal of Chinese Affairs* 15 (January 1986): 1–18.

315

Винтон Г. Серф является вице-президентом и главным проповедником интернета в Google. Цитаты были взяты из беседы с автором в июне 2008 г.

316

Чтобы прочитать об AT&T в период появления интернета, см. Christopher H. Sterling, Phyllis Bernt, and Martin B. H. Weiss, *Shaping American Telecommunications: A History of Technology, Policy, and Economics* (New York: Routledge, 2006). О взаимоотношениях Винта Серфа, Роберта Кана и Роберта Меткалфа с AT&T см. разделы про них в Laura Lambert et al., *The Internet: A Historical Encyclopedia,* vol. 2 (New York: MTM Publi-shing, 2005).

317

«A Protocol for Packet Network Intercommunication» in Jeremy M. Norman, ed., *From Gutenberg to the Internet: A Sourcebook on the History of Information Technology* (Novato, CA: historyofscience.com, 2005) 871–890.

318

Цитата из Alfred L. Malabre, Jr., *Lost Prophets: An Insider’s History of the Modern Economists* (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1994), 220.

319

Friedrich A. Hayek, *The Road to Serfdom* (London: George Routledge & Sons, 1944).

320

Цитата из Friedrich A. Hayek, *Individualism and Economic Order* (Chicago: University of Chicago Press, 1948), 77.

321

Leopold Kohr, *The Breakdown of Nations* (London: Routledge & Paul, 1957), ix.

322

Идея Шумахера о «достаточности» берет начало из его работ по «буддистской экономике», как он ее называл. См. Ernst F. Schumacher, *Small Is Beautiful: Economics As If People Mattered* (New York: Harper & Row, 1973).

323

Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities* (New York: Vintage Books, 1961).

324

Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Bros., 1911).

325

Джон Постел записал это в «Robustness Principle», Section 2.10 of the Transmission Control Protocol (January 1980), текст доступен по ссылке: http://tools.ietf.org/html/rfc761#section2.10.

326

Эта статья обозначила инновационный принцип сквозной структуры (end-to-end). J. H. Saltzer, D. P. Reed, and D. D. Clark, «End-to-End Arguments in System Design», *ACM Transactions on Computer Systems* (*TOCS),* vol. 2, issue 4 (November 1984), 277–288.

327

Начиная с 1 января 1983 г. пользователи ARPANET больше не могли использовать NCP, и переход на TCP/IP состоялся. См. Jane Abbate, *Inventing the Internet* (Cambridge, MA: MIT Press, 1999), 141.

Эта цитата является частью более общего обсуждения растущей империи Тёрнера, когда он основал CNN: Harry F. Waters, «Ted Turner Tackles TV News», *Newsweek,* June 16, 1980, 58. Две особенно полезные биографии Тёрнера, также известного под прозвищами «Captain Outrageous» (Капитан Неистовый) и «Mouth of the South» (Глашатай с Юга): Robert Goldberg and Gerald Jay Goldberg, *Citizen Turner: The Wild Rise of an American Tycoon* (New York: Harcourt Brace, 1999) и Ken Auletta, *Media Man: Ted Turner’s Improbable Empire* (New York: W. W. Norton, 2004). Также см. Porter Bibb, *Ted Turner: It Ain’t as Easy as It Looks* (New York: Crown Publishers, 1993) и Christian Williams, *Lead, Follow, or Get Out of the Way: The Story of Ted Turner* (New York: Times Books, 1981).

329

Ted Turner and Bill Burke, *Call Me Ted* (New York: Grand Central, 2008).

330

Это заявление предваряло комментарий Тёрнера в *Newsweek* отом, что он собирается увести телевидение с разрушительного пути. Далее следовало душещипательное пророчество: «Однажды кто-нибудь всадит в меня пулю, — с грустью произнес Тёрнер. — Я бы хотел еще немного пожить, но мне кажется, что меня убьют». Waters, «Ted Turner Tackles TV News», 58.

331

Дальнейшую информацию о том, как Федеральная комиссия по связи инициировала разделение NBC на две отдельные сети — NBC и ABC, — см. доклад комиссии *Report on Chain Broadcasting,* Washington, DC, May 1941.

332

См. Auletta, *Media Man,* 32–34, — в источнике разъясняется кабельная модель, первопроходцем которой стал Тёрнер и его сеть TBS.

333

Charles Haddad, «Ad Executives Love Turner Tales About Old Times and New», *Atlanta Constitution,* March 5, 1999, H2.

334

Эта ироничная цитата основателя одной из популярнейших новостных телесетей, очевидно взятая из интервью с Бобом Хоупом в середине 1970-х гг., приводится в Patrick Parsons, *Blue Skies: A History of Cable Television* (Philadelphia: Temple University Press, 2008), 453.

335

Эта точка зрения взята из книги Бекера о современных культурных явлениях и политике в сфере секса через призму СМИ, а также об отражении гомосексуальной Америки: Ron Becker, *Gay TV and Straight America* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 2006), 86.

336

Cass R. Sunstein, *Republic.com 2.0* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007), xi.

337

Ken Auletta, *Three Blind Mice: How the TV Networks Lost Their Way* (New York: Random House, 1991), 5.

338

Описание развития и упадка United Artists, представляющее историю открытого периода кинобизнеса, можно найти в Tino Balio, *United Artists: The Company That Changed the Film Industry* (Madison: University of Wisconsin Press, 1987).

339

Стивен Бах, в то время молодой топ-менеджер в United Artists, написал рассказ из первых рук о провале Heaven’s Gate и последующем крахе вStephen Bach, *Final Cut: Art, Money and Ego in the Making of* Heaven’s Gate, *the Film That Sank United Artists,* rev. ed. (New York: Newmarket Press, 1999). Упомянутые цитаты взяты со с. 360.

340

Vincent Canby, «'Heaven's Gate,' a Western by Cimino», *New York Times,* November 19, 1980, Cultural Desk, Late Edition.

341

Yakov Amihud and Baruch Lev, «Managerial Motives for Conglomerate Mergers», *Bell Journal of Economics* 12 (1981): 605–617.

342

Aldous Huxley, «The Outlook for American Culture», *Harper’s Magazine,* August 1927.

343

Экономическую точку зрения на кинобизнес см. в John Sedgwick and Michael Pokorny, *An Economic History of Film* (New York: Routledge, 2005). Также интересная дискуссия о неопределенности в киноиндустрии: Arthur S. De Vany, *Hollywood Economics: How Extreme Uncertainty Shapes the Film Industry* (London: Routledge, 2004).

344

Теорию Андерсона и его рассуждения о взаимосвязи «головы» и «хвоста» потребительского спроса см. в Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More* (New York: Hyperion, 2006).

345

De Vany, *Hollywood Economics,* 4.

346

Биография Стивена Росса — занимательное чтение, а кроме того, в ней рассказывается об истории создания Time Warner. См. Connie Bruck, *Master of the Game: Steve Ross and the Creation of Time Warner* (New York: Simon and Schuster, 1994).

347

General Electric 2008 Annual Report, www.ge.com/ar2008.

348

Roger Cohen, «The Creator of Time Warner, Steven J. Ross, Is Dead at 65» *New York Times,* December 21, 1992.

349

Неудача игры Atari «*E.T.*» описана в Bruck, *Master of the Game,* 180. Эта игра занимает 1-е место в списке худших игр всех времен. См., например, Emru Townsend, «The 10 Worst Games of All Time», *PC World,* October 23, 2006.

350

Betsy Schiffman, «Michael Eisner: Mouse in a Gilded Mansion», *Forbes,* April 26, 2001.

351

Это обвинение было высказано в письме после исключения Эйснера из совета директоров. Alex Berenson, «The Wonderful World of (Roy) Disney», *New York Times,* February 15, 2004, Financial Desk, Late Edition.

352

Дело по фильму *Maltese Falcon* было, по сути, отклонено; см. *Warner Bros. Pictures v. Columbia Broadcasting System,* 216 F.2d 945 (9th Cir. 1954).

353

Теории Эдварда Джея Эпстейна о современной киноиндустрии можно найти в его книге *The Big Picture: Money and Power in Hollywood* (New York: Random House, 2005).

354

Richard Roeper, «Throw This God-Awful Sequel a Life Jacket; Even Funnyman Steve Carell Can’t Save a Movie That’s Drowning in Its Own Low Expectations», *Chicago Sun-Times,* June 22, 2007, Movies.

355

Секретный приказ впервые был упомянут в прессе журналистами James Risen and Eric Lichtblau, «Bush Lets U.S. Spy on Callers Without Courts», *New York Times,* December 15, 2005. Оба журналиста получили Пулитцеровскую премию; Эрик Лихтблау позже написал *Bush’s Law: The Remaking of American Justice* (New York: Anchor Books, 2008).

356

Полные показания Уитакера доступны в интернете, см. *The AT&T and Bellsouth Merger: What Does It Mean for Consumers? — Hearing Before the Subcommittee on Antitrust, Competition Policy and Consumer Rights of the Senate Committee on the Judiciary,* 109th Cong. (2006) 10–12 (statement of Edward E. Whitacre, Jr., Chairman and CEO, AT&T, Inc.), ссылка: http://ftp.resource.org/gpo.gov/hearings/109s/29938.pdf. Сенатор Арлен Спектер описал слушания в «The Need to Roll Back Presidential Power Grabs», *New York Review of Books* 56:8 (May 14, 2009).

357

AT&T сделала это заявление о своей подотчетности в годовом отчете за 1911 г. AT&T, *Annual Report of the American Telephone and Telegraph* (New York: AT&T, 1911), 38. Агрессивная тактика Уитакера на посту главы SBC обсуждается в Edmund L. Andrews, «Birth of a Giant: A Leader's Vision» *New York Times,* April 2, 1996, и Mark Landler, «Disdaining Regulators, Whitacre Carves Out SBC Empire», *New York Times,* July 21, 1997. Заявление Уитакера вышло в *Newsweek* темой номера о его успехах в SBC. Roger O. Crockett, «Whitacre Steps Up to the Mike», *Newsweek,* April 12, 1999.

358

Объяснение Уитакера, почему он не пользуется электронной почтой, см. в Roger O. Crockett, «Resume: Edward E. Whitacre, Jr.» *Newsweek,* April 12, 1999.

359

Тема номера рассказывала о том, как Уитакер сделал SBC «золотой жилой телекоммуникаций», однако в материале предсказывалось, что вскоре компания столкнется с жесткой конкуренцией. Roger O. Crockett, «The Last Monopolist», *BusinessWeek,* April 12, 1999.

360

Цитата из Albert B. Paine, *In One Man’s Life: Being Chapters from the Personal* & *Business Career of Theodore N. Vail* (New York: Harper & Brothers, 1921), 254.

361

И Фридман, и Стиглер получили за свою работу Нобелевскую премию. Примеры теории: Milton Friedman, *A Theory of the Consumption Function* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1957); Milton Friedman and Anna J. Schwartz, *A Monetary History of the United States, 1867–1960* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971); и George Stigler, «The Theory of Economic Regulation», in George Stigler, ed., *Chicago Studies in Political Economy* (Chicago: University of Chicago Press, 1988), 209–233.

362

Президент Билл Клинтон сделал это заявление в ежегодном послании к Конгрессу «О положении страны» — «Address Before a Joint Session of the Congress on the State of the Union», *Public Papers,* vol. 1 (January 23, 1996), 79–87. Замечание председателя Федеральной комиссии по связи Рида Хандта см. в *The State of Competition in the Cable Television Industry: Hearing Before the House Committee on the Judiciary,* 105th Cong. (1997) (statement of Reed E. Hundt, Chairman of FCC), доступно по ссылке: at www.fcc.gov/Speeches/Hundt/spreh754.html.

363

Telecommunications Act of 1996, Pub. L. No. 104–104, 110 Stat. 56 (codified in scattered sections of 47 U.S.C.). Другие источники, посвященные Акту: Patricia Aufderheide, *Communications Policy and the Public Interest: The Telecommunications Act of 1996* (New York: Guilford Press, 1999), и Robert W. Crandall, *Competition and Chaos: U.S. Telecommunications Since the 1996. Telecom Act* (Washington, DC: Brookings Institution, 2005).

364

Статья представляет SBC в качестве наглядного примера того, как «дочки Bell» вопиюще препятствуют конкуренции. Marc Farranti, «Stall Tactics», *Network World,* December 8, 1997, 1, 49–53.

365

Список лоббистов ведется в техасской комиссии по этике и доступен за 2003 г. по ссылке: www.ethics.state.tx.us/tedd/conlob2003c.htm.

366

Verizon Communications Inc. v. Trinko, LLP, 540 U.S. 398 (2004).

367

Федеральная комиссия по связи приняла Triennial Review Order, в котором были пересмотрены обязательства «дочек Bell», 20 февраля 2003 г. и выпустила его 21 августа 2003 г. FCC, *Triennial Review Order,* 03–36 (2003), доступно по ссылке: www.fcc.gov/wcb/cpd/triennial_review/. The New York Timesнаписалакороткую статью об этом, см. Jennifer Lee, «FCC Discloses New Rules for Telecom Industry», *New York Times,* August 21, 2003.

AT&T и SBC сделали этот заявление в изначальном ходатайстве в Федераль-ную комиссию по связи. *In the Matter of AT&T Corp. and SBC Communications, Inc.,* Docket No. 05–65 (February 22, 2005), доступно по ссылке http://fjallfoss.fcc.gov/ecfs/document/view?id=6517318964. Чтобы прочитать о том, как произошла сделка, см. Ken Belson and Matt Richtel, «A Telecommunications Architect», *New York Times,* February 2, 2005. Verizon победила конкурента Qwest Communications в ценовой войне за MCI; см. Ken Belson and Matt Richtel, «Qwest Withdraws Bid After MCI Accepts Verizon Offer», *New York Times,* May 3, 2005.

369

Цитата из Ellen Nakashima, «AT&T Gave Feds Access to All Web, Phone Traffic, Ex-Tech Says», *Seattle Times,* November 8, 2007.

370

Рассказ Клейна с его свидетельствами можно посмотреть в интернете: «Whistle-Blower's Evidence, Uncut», Wired.com, May 22, 2005, доступно по ссылке: www.wired.com/science/discoveries/news/2006/05/70944.

371

Там же.

372

Ryan Singel, «AT&T Sued Over NSA Eavesdropping», Wired.com, January 31, 2006, доступно по ссылке: www.wired.com/science/discoveries/news/2006/01/70126.

Los Angeles Times также написала о сотрудничестве между AT&T и АНБ. Josh Meyer and Joseph Menn, «U.S. Spying Is Much Wider, Some Suspect», *Los Angeles Times,* December 26, 2005.

373

Власти вмешались 13 мая 2006 г.: http://docs.justia.com/cases/federal/districtcourts/california/candce/3:2006cv00672/175966/123/. Также они инициировали прекращение дела, пустив в ход понятие государственной тайны: http://docs.justia.com/cases/federal/districtcourts/california/candce/3:2006cv00672/175966/124/. Окончательное заключение см. в *Hepting v. AT&T Corp.,* 539 F.3d 1157 (9th Cir. 2008).

374

Эта мера вносила поправки в Foreign Intelligence Surveillance Act (FISA) от 1978 г. и давала телекоммуникационным компаниям, помогавшим в слежке, иммунитет от обвинений, имеющий и обратную силу. FISA Amendments Act of 2008, Pub. L. No. 110–261, 122 Stat. 2436 (codified in scattered sections of 50 U.S.C.). Замечание Обамы взято из Eric Lichtblau, «Senate Approves Bill to Broaden Wiretap Powers», *New York Times,* July 10, 2008.

375

Отставка Уитакера была освещена в Matt Richtel, «AT&T Chief Who Weathered a Sea Change Is Retiring in June», *New York Times,* April 28, 2007. Также см. Dionne Searcey, «A Pension to Retire For», *Wall Street Journal,* April 27, 2007.

376

Данные *The New York Times* вматериале Tim Arango, «How the AOL — Time Warner Merger Went So Wrong», *New York Times,* January 10, 2010. Другие источники по слиянию AOL — Time Warner: Johnnie L. Roberts, «How It All Fell Apart», *Newsweek,* December 9, 2002, а также три книги: Nina Munk, *Fools Rush In* (New York: HarperCollins, 2004); Alec Klein, *Stealing TIME: Steve Case, Jerry Levin, and the Collapse of AOL Time Warner* (New York: Simon and Schuster, 2003); и Kara Swisher, *There Must Be a Pony In Here Somewhere: The AOL Time Warner Debacle and the Quest for a Digital Future* (New York: Crown Business, 2003).

377

Кейс и Левин также работали вместе на Нью-Йоркской фондовой бирже. Munk, *Fools Rush In,* 137.

378

Там же, 74–76.

379

Эта передача полномочий, разумеется, была результатом корпоративных интриг и включала в себя изгнание общего врага Стивена Росса и Левина — Ника Николаса, который формально занимал пост главы вместе с Россом и по логике вещей должен был стать его преемником. См. Christopher Byron, «As Ross Lay Dying», *New York magazine*, January 4, 1993, 12. О карьере Левина см., например, Klein, *Stealing TIME,* 80.

380

Цитата Левина приведена по материалу Roberts, «How It All Fell Apart», упомянутому выше. Полная цитата Теда Тернера взята из Saul Hansell, «Media Megadeal: The Overview», *New York Times,* January 11, 2000.

381

Steve Lohr, «AOL Merger Turns Tables on Microsoft», *New York Times,* January 12, 2000.

382

Крамер защищает слияние AOL — Time Warner в Larry Kramer, «Why the AOL — Time Warner Merger Was a Good Idea», The Daily Beast, Blogs and Stories, May 4, 2009, доступно по ссылке: www.thedailybeast.com/blogs-and-stories/2009–05–04/how-time-warnerblew-it/.

383

Вы можете найти старый сайт Pathfinder в интернет-архиве: http://archive.org.

384

О стратегии Disney «тотальная продажа» см. «All the Movies Are Geared to Publicizing… and Making Money», *Newsweek,* December 1962, 48–51.

385

Цифра приводится на момент слияния. Klein, *Stealing TIME,* 259.

386

Ken Auletta, *Media Man: Ted Turner's Improbable Empire,* 96.

387

Федеральные комиссии по торговле и по связи выставили условия для слияния, включая положение об «открытом доступе», упомянутое в тексте, а также условия с целью сохранить открытый рынок мгновенных сообщений, который тогда считался ключевой платформой будущего. См. «In the Matter of America Online, Inc., and Time Warner Inc., File No. 001 0105, Docket No. C3989; Applications for Consent to the Transfer of Control of Licenses and Section 214 Authorizations by Time Warner Inc. and America Online, Inc., Transferors, to AOL Time Warner Inc., Transferee», 16 FCC Rcd. 6547 (2001).

388

Jay Greene, «Case vs. Gates: Playing for the Web Jackpot», *BusinessWeek,* June 18, 2001, 42.

389

Власти государства в формировании сути интернета посвящена моя первая книга, написанная в соавторстве с Джеком Голдсмитом. См. Tim Wu and Jack Goldsmith, *Who Controls the Internet* (New York: Oxford, 2006).

Цитаты Стива Джобса и Эрика Шмидта в этой главе взяты из конференции Macworld 2007 г. в Сан-Франциско, а также из интервью с Эриком Шмидтом в феврале 2010 г. Полное выступление Джобса на этом мероприятии можно посмотреть по ссылке: www.apple.com/quicktime/qtv/mwsf07/ (ссылка по состоянию на март 2010).

391

Это официальное название должности; см. сайт Google «Corporate Infor-mation»: www.google.com/corporate/execs.html (ссылка по состоянию на март 2010).

392

Комментарий Тима Брэя появился в личном блоге, однако компания Google была в курсе, и фраза часто приписывается ей. Пост доступен по адресу: www.tbray.org/ongoing/When/201x/2010/03/15/Joining-Google.

393

Цитата взята из статьи 1927 г., которая уже упоминалась в книге: Aldous Huxley, «The Outlook for American Culture», *Harper’s Magazine,* August 1927.

394

Одно особенно интересное описание первой встречи Возняка и Джобса и создание компании, ставшей в итоге Apple, а также ее обновленное позиционирование в последние годы вместе с развитием популярной современной технологии Apple, можно найти в Michael Moritz, *Return to the Little Kingdom: Steve Jobs, the Creation of Apple, and How It Changed the World* (New York: Overlook, 2009). Другие источники по ранней истории Apple включают Roy A. Allen, *A History of the Personal Computer: The People and the Technology* (London, Ontario: Allen Publishing, 2001), 36.

395

Эта цитата, а также информация касательно Возняка в этой главе взяты из его автобиографии *iWoz — Computer Geek to Cult Icon: How I Invented the Personal Computer, Co-Founded Apple, and Had Fun Doing It* (New York: W. W. Norton, 2006), 103.

396

Возняк сказал это в своем выступлении в Колумбийском университете 28 сентября 2006 г.

397

Matthew B. Crawford, *Shop Class as Soulcraft* (New York: Penguin, 2009); Robert Pirsig, *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values* (New York: William Morrow, 1974). Книга Пирсига обычно воспринимается как размышления о духовности и технологии, однако на самом деле она уделяет больше внимания сложным гносеологическим вопросам, которые не так просто обобщить. Wozniak, *iWoz,* 291.

398

Цитата взята из Leander Kahney, «How Apple Got Everything Right by Doing Everything Wrong», *Wired,* March 18, 2008. В этой статье Кани также ставит под сомнение предположительно тесные отношения Apple и Google: «С точки зрения Google, Apple — неисправимая злодейка, поведение которой больше напоминает промышленных гигантов прошлого, чем бизнес будущего, ищущий новые, нестандартные пути». Книга, о которой он рассказывает в этой статье: Leander Kahney, *Inside Steve's Brain* (New York: Penguin, 2008).

399

Herbert N. Casson, *The History of the Telephone* (Chicago: A. C. McClurg, 1910), 157.

400

Материал из *New York Times*: «Psychology of Telephone Girls», *New York Times,* April 4, 1912. Влияние паники в финансовой сфере на работу телефонисток описано в *History of the Telephone,* 155.

401

Идея определения Google как «переключателя» принадлежит моему коллеге Чарльзу Сэйблу из Колумбийского университета.

402

Это описание основано на беседе с Тимом Бернерсом-Ли 22 апреля 2011 г., а также на материалах книги Tim Berners-Lee, *Weaving the Web: The Original Design and Ultimate Destiny of the World Wide Web* (New York: HarperOne, 1999).

403

«At SBC, It’s All About ‘Scale and Scope’», *BusinessWeek*, November 7, 2005.

404

Согласно Возняку, из интервью журналу Wired. См. Rachel Metz, «iWoz Logs Leap from Geek to Icon», Wired.com, August 24, 2006, доступно по ссылке: www.wired.com/gadgets/mac/news/2006/08/7164.

405

Пост блога можно найти по ссылке: googleblog.blogspot.com/2007–11-wheres-my-gphone.html.

406

Лучшее описание подобного будущего представлено в романе Cory Doctorow, *Down and Out in the Magic Kingdom* (New York: Tor, 2003); также это видение, очевидно, воплощает ежегодный фестиваль Burning Man. О связи между миром технологий и этим фестивалем см. Fred Turner, «Burning Man at Google», 145.

407

Теории Шумпетера и Эрроу см. в «Beyond Schumpeter vs. Arrow: How Antitrust Fosters Innovation», vol. 74 *Antitrust Law Journal* 575 (2007).